



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **HODNOCENÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY, S.R.O.**

EVALUATION AND DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES IN THE STUDENT AGENCY,  
S.R.O.

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. LUCIE ZELENKOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. PETR NOVÁK**

BRNO 2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Lucie Zelenková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení a rozvoj zaměstnanců ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Evaluation and Development of the Employees in the STUDENT AGENCY, s.r.o.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 978-80-247-0469-2.
- HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- PILÁŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 978-80-247-0405-6.
- VODÁK, J. a A. KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.





PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu



doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá hodnocením zaměstnanců a jejich osobním rozvojem ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti je vyhodnocena dosavadní situace této součásti personálního řízení. Nedílnou součástí této práce jsou návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení efektivity personální práce v oblasti hodnocení a rozvoje zaměstnanců.

## **ABSTRACT**

This master's thesis deals with the evaluation of employees and their personal development in the company STUDENT AGENCY, s.r.o. The current situation of this part of personnel management is evaluated on the basis of questionnaire survey among company employees. An integral part of this work are proposals and recommendations leading to increased efficiency of personnel work in the field of evaluation and employees development.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Hodnocení zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, kariérní růst, zpětná vazba, hodnotící rozhovor, pracovní výkon, talent management.

## **KEY WORDS**

Evaluation of employees, development and employee training, career development, feedback, evaluation interview, work performance, talent management

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Zelenková, L. *Hodnocení a rozvoj zaměstnanců ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.*. Brno : Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 78 s. 6 s. příloh Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne \_\_\_\_\_ 2012

---

Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych poděkovat vedoucímu diplomové práce Ing. Petrovi Novákovi za odborné vedení, cenné připomínky a rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat personalistce Věře Večeřové za veškeré poskytnuté informace. A všem zaměstnancům společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o., kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
1.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	13
1.1.1 Druhy hodnocení.....	13
1.1.2 Kritéria hodnocení.....	14
1.1.3 Metody hodnocení zaměstnanců .....	15
1.1.4 Chyby při hodnocení .....	21
1.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	22
1.2.1 Vzdělávání.....	23
1.2.2 Fáze systému firemního vzdělávání.....	24
1.2.3 Rozvoj a kariéra.....	27
1.2.4 Talent management.....	31
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU .....</b>	<b>33</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI STUDENT AGENCY, S.R.O. ....	33
2.1.1 Poskytované služby .....	34
2.1.2 Společnosti skupiny STUDENT AGENCY, s.r.o.....	35
2.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	36
2.3 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	38
2.4 SYSTÉM ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	38
2.5 DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	40
2.5.1 Příprava a realizace dotazníkového průzkumu .....	40
2.5.2 Dotazníkové šetření – statistické údaje .....	41
2.5.3 Dotazníkové šetření - hodnocení zaměstnanců .....	46
2.5.4 Dotazníkové šetření – rozvoj a kariérní růst zaměstnanců .....	53
2.6 ZÁVĚRY Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	59
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>61</b>
3.1 NÁVRHY ZEFEKTIVNĚNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	61
3.2 NÁVRHY ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ .....	65
3.3 KONCEPT ŠKOLENÍ KARIÉRNÍHO RŮSTU.....	67
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

V rychle se měnícím prostředí tržní ekonomiky je zapotřebí neustále zlepšovat své postavení na trhu a tudíž budovat svou konkurenceschopnost. V dnešní době, kdy jsou podniky svou technologickou vyspělostí na podobné úrovni, musí vrcholový management hledat konkurenční výhodu v rozvoji lidských zdrojů, protože právě lidské zdroje jsou alfa a omega podniku ať už se jedná o zaměstnance, kteří vytváří přidanou hodnotu výrobku nebo o zaměstnance přicházející do styku se zákazníky či distributory.

Podniky na trhu práce vytváří poptávku, která může být více či méně specializovaná. Avšak vždy hledají pracovníka, který bude co nejpřesněji splňovat nároky na danou pozici. Mnohdy je velmi těžké takového pracovníka nalézt, a tak je podnik nucen si takového člověka vyškolit a zaučit. Zaškolení nového pracovníka je většinou tou nejmenší investicí do rozvoje lidských zdrojů ve firmách, protože se většinou jedná o zaškolení v procesu, které zvládá nadřízený nebo tomu určený školitel. Další školení přichází v důsledku nových technologií či adaptaci na různé změny. Mnohem náročnější je si pak takto kvalifikovaného pracovníka udržet. Zajímavostí je, že s postupem času se mění i myšlení pracovníků, kteří v dnešní době už tolik nelpí jen na výši platu, ale stále víc je motivují různé nepeněžní odměny, možnost dalšího vzdělávání, seberealizace a hlavně vidina kariérního postupu. A právě na tyto aspekty je třeba se zaměřit, aby pracovníci byli motivováni podávat co nejvyšší výkon.

Vedoucí pracovníci by měli znát své podřízené z profesního hlediska co nejlépe, aby mohli pružně reagovat na potřeby motivace svých zaměstnanců. Proto je zapotřebí sledovat a hodnotit jejich výkon, vytvářet a komunikovat pozitivní zpětnou vazbu, aby věděli, že se někdo o ně zajímá. Dialogem zjišťovat jejich potřeby a navrhopvat různé změny a cíle a na základě různých kvalitativních i výkonnostních měřítek plánovat jejich osobní rozvoj a v případě nadprůměrných výsledků je připravovat na kariérní růst v rámci podniku.

*„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele“*

*Tomáš Baťa*

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Má diplomová práce se zabývá hodnocením a rozvojem zaměstnanců ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o. Tuto tematiku jsem si vybrala proto, že se již sedmým rokem pracovně pohybuji v oblasti, kde se potýkám přímo i nepřímo s problematikou hodnocení, rozvoje i kariérního růstu. Přesně tyto tři součásti personálního řízení jsou kritériem a nástrojem pro udržení významných zaměstnanců, do kterých byly vloženy nemalé časové i finanční prostředky, navíc lze s takovými zaměstnanci počítat pro budoucí obsazování vyšších pozic, obzvlášť těch, které jsou jen těžko obsazovány externími kandidáty díky specifickým požadavkům společnosti.

### **Hlavní cíl:**

Cílem diplomové práce je zvýšení efektivity personální práce prostřednictvím změn v oblasti hodnocení zaměstnanců. Hlavním výstupem bude vypracování konceptu školení v oblasti kariérního růstu a osobního rozvoje.

### **Metody řešení**

Při zpracovávání diplomové práce budou použity metody dotazníkového šetření, pozorování a konzultace s personálním oddělením. Hlavní metodou bude dotazníkové šetření zaměřené na dosavadní hodnocení a rozvoj očima zaměstnanců.

### **Postupy řešení**

Následující postupy řešení povedou ke splnění stanovených cílů:

1. V první řadě si osvojím teoretická východiska studiem odborné literatury.
2. Následujícím krokem bude komunikace s personalistkami a získání informací o současném stavu personální práce ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.
3. Dále analyzuji výsledky vyplývající z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.
4. V závěru diplomové práce navrhu doporučení pro zefektivnění personální práce v oblasti hodnocení, rozvoje a kariérního růstu.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

*„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“ (Armstrong, 2002, str. 27)*

Personální práce zahrnuje mnoho dílčích činností spojených s pracovní pozicí. Na první pohled se může zdát, že personální útvar se jako jeden z mála útvarů ve firmě nepodílí na jejím hospodářském výsledku, a proto je možné jej svým způsobem přehlížet, ale opak je pravdou. Personální útvar se na hospodářském výsledku podílí všemi svými dílčími činnostmi tím, že má na starost lidské zdroje vytvářející přidanou hodnotu výrobků či služeb.

Personální činnosti lze dle Koubka (2009, str. 20) rozdělit následovně:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností
- 2. Personální plánování**, tj. plánování potřeby pracovníků, pokrytí a plánování rozvoje
- 3. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců**, tj. organizace výběru zaměstnanců, rozhodování o výběru, dokumentace
- 4. Hodnocení pracovníků**, tj. hodnocení pracovního výkonu
- 5. Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. zařazování pracovníků na konkrétní pozici, převádění na jinou činnost, propouštění
- 6. Odměňování**, tj. motivace a organizace zaměstnaneckých výhod
- 7. Vzdělávání pracovníků**, tj. identifikace potřeb a organizace procesu vzdělávání
- 8. Pracovní vztahy**, tj. organizace jednání mezi vedením a odbory, zápisy, sledování a zvládání konfliktů a stížností
- 9. Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- 10. Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkající se veškerých personálních činností
- 11. Průzkum trhu práce**, tj. analyzování potencionálních zdrojů pracovních sil a vývoje na trhu práce

**12. Zdravotní péče o pracovníky**, tj. zdravotní program organizace

**13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací**, tj. harmonogramy, statistické údaje dílčích úkolů

**14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků**

## **1.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je složkou řízení pracovního výkonu. Často jsou pracovníci hodnoceni na základě výkonu a pracovního chování. Přičemž je hodnocení provázáno s osobním rozvojem, vzděláním a řízením jejich kariéry. (Kocianová, 2010)

Řízení pracovního výkonu začíná u definice pracovního místa, kde jsou stanoveny požadavky na schopnosti pracovníka, náplň práce, kompetence a požadované výkony. Dalším bodem v řízení výkonu je plánování pracovního výkonu zahrnující stanovení cílů, norem, zlepšení, očekávání, dále měření těchto výsledků, potřebné schopnosti i požadavky a kultura organizace. Aby tento bod mohl být splněn ve všech ohledech je zapotřebí stanovit s pracovníkem také plán jeho osobního rozvoje. Plán osobního rozvoje představuje konkrétní kroky pro zlepšení pracovníkových dovedností a schopností nutných pro výkon jeho práce. Veškeré tyto schopnosti, cíle a výkony pracovníka by měly být sledovány v průběhu období, aby byla poskytnuta zpětná vazba či neformální posouzení, jakým způsobem si pracovník postupně vede. Tomuto sledování se dá říkat řízení výkonu v čase. Nezbytným krokem řízení pracovního výkonu je samotné závěrečné hodnocení. Závěrečné hodnocení by mělo mít formální podobu a hodnotitel by měl porovnávat původní dohodu a skutečnost přičemž by měl formou dialogu vyzdvihnout úspěchy a rozebrat neúspěchy. (Kocianová, 2010)

### **1.1.1 Druhy hodnocení**

Hodnocení pracovníků se dělí na neformální a formální. Neformální hodnocení je nesystematické, průběžné hodnocení pracovního výkonu přímým nadřízeným. Toto hodnocení je příležitostnou reakcí nadřízeného na určitou situaci a zaměstnanci se s ním setkávají spíše v negativním slova smyslu. Většina nadřízených si spíš všimne, když pracovník dělá něco špatně, než když udělá něco navíc nebo opravdu dobře. Pravděpodobně je to dáno tím, že řídicí pracovníci berou dobrý výkon jako samozřejmost, ale i ten by se měl čas od času pochválit, aby si pracovníci připadali

uznávání. Naopak formální hodnocení je standardizované, pravidelné a systematické. Formální hodnocení je jakýsi dialog mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o dosavadních úspěších, neúspěších, oblastech pro zlepšení. Poté by si pracovník měl stanovit nové cíle a domluvit se s nadřízeným na jejich termínu splnění a odpovědět si na otázku jak těchto cílů dosáhnout. Všechny tyto body by měly být sepsány jako jakási smlouva ve dvou vyhotoveních, podepsány pracovníkem i nadřízeným a založeny do jeho osobní složky.

### **1.1.2 Kritéria hodnocení**

Hodnocení je zaměřeno buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. Ve chvíli, kdy se hodnotitel zaměřuje na výsledky práce, tak bude hovořit o kvalitě, množství, času a dalších lehce měřitelných veličinách, které lze objektivně zjistit. V případě, že se zaměří na chování zaměstnance, tak bude diskutovat o schopnostech, iniciativě, postojích, chování k ostatním pracovníkům a jiných subjektivně vnímaných charakteristikách. (Koubek, 2007)

Kritéria by měly splňovat určité požadavky jako je objektivita, měřitelnost, nezávislost jednotlivých kritérií na sobě, srozumitelnost, jednoznačnost a v neposlední řadě také relevantnost. Relevantnost by se v tomto případě dala vysvětlit tak, že se sledovaná kritéria vztahují k dovednostem, schopnostem a nárokům na danou pozici.

*„V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka (dovednosti, znalosti, vzdělání, charakteristiky osobnosti apod.) odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu.“* (Koubek, 2007, str. 209)

Úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků jsou dle Koubka (2009, str. 209):

1. Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace.
5. Motivovat pracovníky.

6. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě interních).
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Hodnocení zaměstnanců často sklouzává k hodnocení jejich osobnosti místo, aby se hodnotilo jejich pracovní chování, kterým dosahují určitých výsledků v práci. Na to je zapotřebí dát si pozor, protože hodnocení osobnosti je velmi subjektivní hodnocení, které nevypovídá o pracovním chování ani o měřitelných výsledcích v práci.

### **1.1.3 Metody hodnocení zaměstnanců**

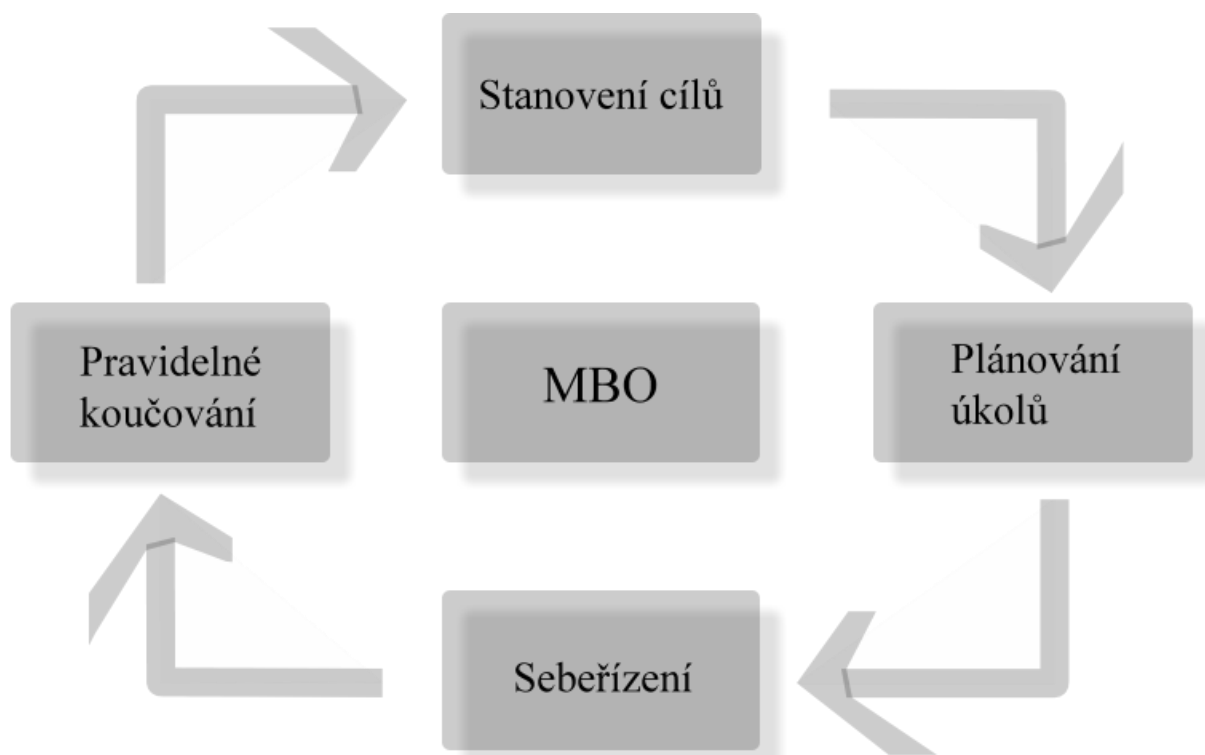
Metod hodnocení je spousta, velmi často se v praxi prolínají a organizace si je přizpůsobují k obrazu svému. Důvodem jsou nejen rozličné požadavky na různé pozice v různých organizacích, ale také fakt, že se každá metoda hodnocení zaměřuje na jiné kritérium nebo jejich soubor. Tyto metody se ve většině publikací dělí na metody základní a doprovodné.

#### **Základní metody:**

- **Hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by Objectives)** se zaměřuje na budoucnost. Základním kamenem je, jak už napovídá název metody, stanovení cílů a to hlavně dlouhodobých. Tyto dlouhodobé cíle by měly být rozděleny na dílčí, aby byla možná průběžná kontrola, která zabezpečí zpětnou vazbu a nasměrování ke stanovenému cíli. Cíle by vždy měly být stanoveny dle pravidla SMART, tedy musí být specifické neboli jasně definované, měřitelné, akceptovatelné všemi stranami, realistické neboli dosažitelné a musí být určen

časový horizont, do kdy je jich třeba dosáhnout. Jsou – li stanoveny cíle, pak je zapotřebí naplánovat jak jich má být dosaženo a jaké předpoklady jsou k nim potřeba.

**Obrázek 1: Model procesu MBO**



Zdroj: Hroník, 2006 – přepracováno

- **Motivačně – hodnotící pohovor** je jednou z nejčastěji využívaných metod hodnocení. Je tomu tak proto, že se jedná o jednoduchou metodu, která se dá implementovat na jakoukoliv pozici v organizaci. Pohovor má dvě části a předchází mu určitá příprava. Zaměstnanci je s pozvánkou na pohovor zaslán jakýsi dotazník nebo spíše určitá struktura pohovoru, kterou by si měl dopředu sám vyplnit a popřemýšlet nad ní. Struktura dotazníku se dotýká oblastí silných a slabých stránek, úspěchů, neúspěchů, kde se zaměstnanec vidí v budoucnu a co musí udělat, aby toho dosáhl. V některých organizacích se zaměstnance ptají i na názory ohledně práce, firmy, spolupracovníků a jeho podněty. Při samotném pohovoru se v první části hodnotí sám zaměstnanec a v části druhé je hodnocen svým nadřízeným. V případě jiných názorů o nich diskutují a ujasňují si je.



- **Hodnocení na základě plnění norem** je založeno na stanovení norem výkonu. Tyto normy musí být pracovníkem akceptovány, aby po určité, předem stanovené době, mohly být porovnány se skutečným výkonem pracovníka. Tato metoda nepřipouští subjektivní hodnocení a jediným problémem může být špatné nastavení norem, které by mohly být příliš nadsazeny nebo naopak podsazeny. Tyto normy nemohou být stanoveny pro pozice duševních a řídicích pracovníků.

#### **Doprovodné metody:**

- **Hodnotící škály** jsou na jednu stranu velmi jednoduchým nástrojem pro hodnocení, avšak na stranu druhou může být jejich vypovídající hodnota zkreslena subjektivním úsudkem.

Hodnotící škály můžeme dle Pilařové (2008, str. 33) rozdělit do třech typů posuzovacích stupnic:

- *„**Numerické škály**, umožňují každé kritérium práce odstupňovat s pomocí číselných hodnot a to v dimenzi „nejlepší – nejhorší“ nebo „vždy – nikdy“. K výslednému hodnocení se využije buď součtu bodů, nebo aritmetického průměru. Typickým zástupcem je školní klasifikace.*
- ***Grafické škály**, umožňují hodnotit jemnější rozdíly mezi pracovníky s pomocí křivky spojující jednotlivé body na úsečkách, kde jsou vyznačena kritéria. Výsledkem je křivka spojující jednotlivé body na úsečkách, která zobrazuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.*
- ***Hodnotící škály se slovním popisem**, nabízejí hodnotitelům ještě podrobnější popis než předešlé metody a zároveň dokážou přesněji definovat rozdíly mezi stupni. Typickým příkladem je školní vysvědčení (výborně, chvalitebně, apod.).“*
- **Sociogramy** sledují vzájemné vazby mezi pracovníky a mají mnoho různých podob. Sociogramy jsou nejčastěji využívány v organizacích, kde pracovníci pracují v týmech. V sociologii, ze které metoda vychází, se často pracuje s teorií skupin.

Každý člen skupiny zastává určitou roli a tyto role se dají odhadnout na základě vhodně položených otázek, které vyvolají diskuzi nad odpověďmi a následně se provede jejich výklad, popřípadě doporučení.

- **Mystery shopping** je metoda kontroly a hodnocení zaměstnanců využívaná převážně ve službách. Zaměstnanec je pozorován při své práci, je hodnocen nejen jeho výkon, ale také chování k zákazníkovi a to vše aniž by o tom v danou chvíli věděl. Mystery shopper je pro hodnoceného neznámá osoba a tudíž se zaměstnanec chová přirozeně. Kdyby k němu přišel jako zákazník jeho nadřízený, tak je zřejmé, že se jedná o kontrolu a pracovník by se ho snažil obsloužit co nejlepším způsobem. Ačkoliv mystery shopping hodnotí nejen přesně dané ukazatele, ale i chování a působení zaměstnance na zákazníka, tak je považován za objektivní a jen málo zkreslené osobním úsudkem. Takto provedené hodnocení je velmi podrobně popsáno do hodnotícího dotazníku a to většinou přesným průběhem situace.
- **Behaviorální systémy** hodnotí zaměstnance dle úspěšného pracovního chování a bývají objektivní. Mezi behaviorální systémy patří CIT, BOS a BARS, které jsou popsány níže.
  - **CIT** (Critical Incident Technique) je technika kritického neboli klíčového incidentu. Metoda klíčové události je zaměřena na sledování oblasti „proces“. Při metodě klíčové události se během 14 až 30 dní sleduje a zaznamenává vždy jedna pozitivní a jedna negativní událost, přičemž je této události přiřazena určitá váha. Metoda je časově nenáročná a může být využita v daném okamžiku i jako prostředek neformálního hodnocení. (Hroník, 2006)
  - **BOS** (Behavioral Observation Scales) v překladu znamená behaviorální observační škály. Při využívání těchto škál hodnotitel zkoumá a bodově ohodnocuje, zda zaměstnanec pracuje vždy dle daných kritérií nebo zda tak pracuje pouze někdy či vůbec. (Wagnerová, 2008)
  - **BARS** (Behaviourally Anchored Rating Scales) v překladu znamená behaviorálně zakotvené hodnotící škály. BARS je systém nebo klasifikační stupnice pro měření pracovního chování. Metoda hodnotí požadované chování pro úspěšné dosažení pracovních cílů. Hodnotitel připravuje stupnici,

kteřá sleduje dodřžování daných postupů, přístup k práci, snahu a další oblasti chování při práci. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do pěti až sedmi obodovaných stupňů, z nichž každý je doplněn konkrétní vzorovou slovní charakteristikou chování sloužící jako vodítko pro hodnotitele.

- **Manažerský audit** je množství metod, které jsou většinou individuálně řízeny. Složení těchto metod je často velmi rozmanité. Zaměřuje se hlavně na hodnocení vstupů a událostí v přítomnosti. Většinou je využíván u vyšších manažerských postů a hodnotitel není jeden, ale dva tzv. auditori. Jeden z nich vede samotný rozhovor, zapisuje poznatky a druhý sleduje proces a chování manažera. Také se vyhodnocuje business esej, která je zadána dopředu na určitou problematiku.

Obvyklý manažerský audit dle Hroníka (2006, str. 72) obsahuje:

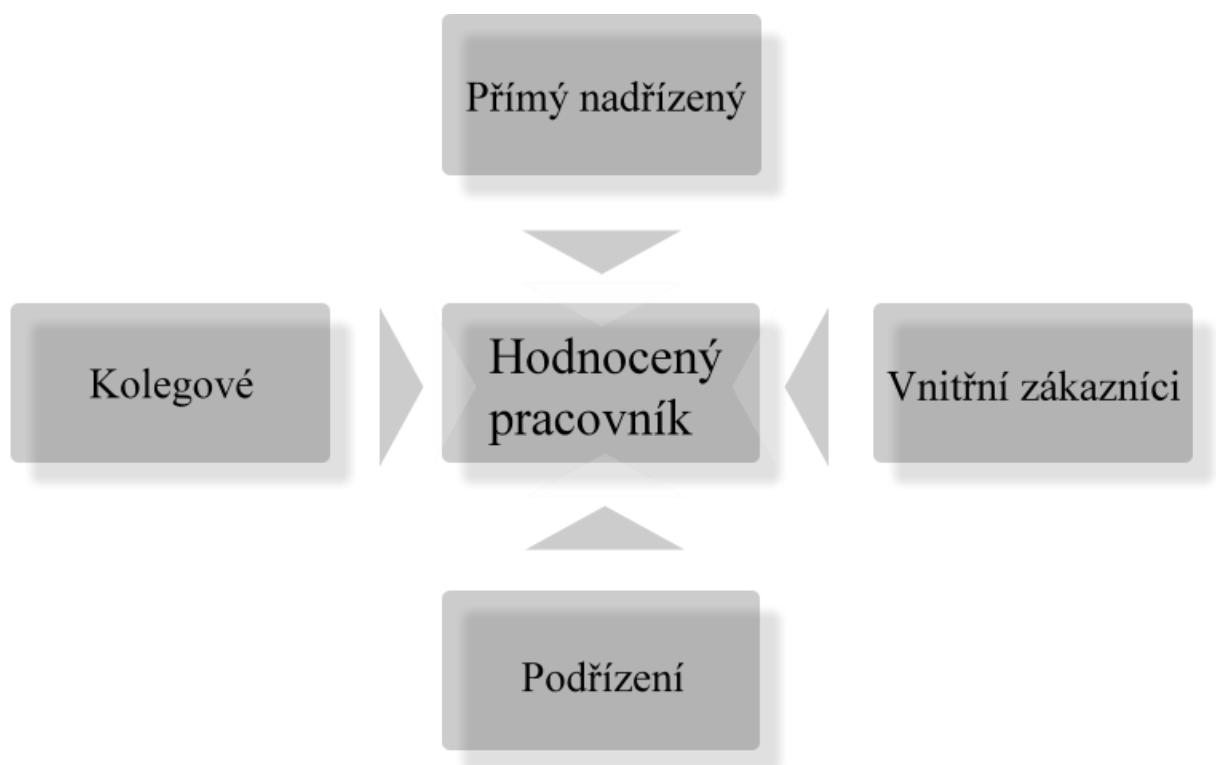
- „*kompetenční pohovor či takzvané hloubkové interview,*
  - *business esej,*
  - *psychologické zhodnocení.*“
- 
- **Assessment centre** je komplexní metoda hodnocení, prováděna prostřednictvím různých metod jako je pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, zadávání individuálních úkolů a cílů, zadávání skupinových úkolů a cílů, hraní rolí aj.. Celá metoda se využívá k hodnocení jednotlivců i skupin. (Pilařová, 2008)
- Assessment centre je hojně využíváno už při výběrových řízeních, kdy firma potřebuje obsadit pozice, na které je potřeba určitý soubor vlastností, dovedností a schopností, které se při klasickém pohovoru ověřují jen obtížně. Tato metoda je časově velmi náročná, ale slibuje prověření všech potřebných oblastí v praxi, což je neskutečnou výhodou zvláště u hodnocení duševních a řídících pracovníků.
- 
- **Supervize** je spíše metodou rozvoje než hodnocení a opírá se o reflexi a zpětnou vazbu. Zpětnou vazbu v tomto případě poskytují kolegové z jiných úseků, kteří mají možnost se na danou problematiku podívat s nadhledem a tudíž více objektivně.

Při supervizi by měl být jmenován jakýsi facilitátor neboli moderátor usměřující případné názory, otázky a diskuzi správným směrem. (Hroník, 2006)

- **360° zpětná vazba** využívá informace od skupiny lidí, s nimiž manažer spolupracuje. Nadřízený, kolegové, podřízení, ale i sám hodnocený vyjádří své názory na důležité aspekty práce manažera, na jeho chování a rozhodování v důležitých situacích. (Kubeš, Šebestová, 2008)

Díky této zpětné vazbě se manažer může vidět očima okruhu lidí, s nimiž spolupracuje, vidí své chování objektivněji a může provést změny svého chování v určitých situacích. Informace jsou získávány pomocí dotazníků či schůzky podřízených hodnoceného s nadřízeným hodnoceného, kde kdokoliv může projevit svůj názor. Názory jsou poté anonymně zpracovány a předány hodnocenému manažerovi. (Kubeš, Šebestová, 2008)

**Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby**



Zdroj: Armstrong, 2002 - přepracováno

#### 1.1.4 Chyby při hodnocení

Jelikož neexistuje skutečně stoprocentně objektivně hodnotící metoda, tak je samozřejmé, že se při hodnocení může objevit mnoho chyb. Je to také dáno tím, že hodnotitelem je jiná osoba, která má svůj vlastní úsudek založený na vlastních předchozích zkušenostech a tyto zkušenosti nejsou u všech stejné. Proto je zapotřebí definovat si nejčastější chyby, aby mohly být potlačeny.

Chyby při hodnocení mohou vzniknout při špatně zvolených metodách, škálách či měřítkách, ale nejčastěji vznikají špatným úsudkem hodnotitele. Jednou z nejčastějších chyb je přílišná shovívavost, přísnost nebo nerozhodnost při hodnocení (hodnotitel se neumí nebo nechce přiklonit k horší či lepší variantě, a tak volí zlatou střední cestu uprostřed škály). Hodnotitel je ovlivněn dojmem, kterým na něj působí hodnocený (haló efekt<sup>1</sup>, sympatie, antipatie). Díky tomuto dojmu může například pracovníkovi, který na něj působí svědomitě a pracovitě, odpouštět pořád dokola pozdní příchody, nepořádek na pracovišti a jiné prohřešky jenom proto, že si u něj tyto nedostatky nepřipouští (pracovník na něj působí přesně opačným dojmem, než jak se chová). Velmi často může hodnotitel posuzovat pracovníka na základě dlouhodobých minulých výsledků namísto nedávných, které jsou jiné. Na druhou stranu je častým jevem, že pracovník pracuje pořád standardním výkonem, ale posledně udělal něco špatně nebo velmi dobře a hodnotící se zaměřuje pouze na poslední událost a vůbec neřeší ostatní výkony. Někteří hodnotitelé podvědomě hodnotí ostatní podle sebe, což v praxi znamená, že když hodnotitel v něčem nevyniká, tak pokud to nejde hodnocenému, u něhož je to náplň práce, tak je to omluvitelné a naopak. Další častou chybou je nedočkavost, která vyřkne předčasný soud o dané události dříve, než ji je hodnocený schopen svými slovy vysvětlit.

Hodnotitelských chyb je samozřejmě více a je jen na osobnosti přímého nadřízeného či personalisty, aby si je uvědomil a snažil se je eliminovat. Proto by se hodnotitel měl vždy držet předem připravené osnovy hodnocení, ponechat si na hodnocení dostatečný časový prostor, nachystat si otázky a zaměřit se na více oblastí hodnocení.

---

<sup>1</sup> Haló efekt je zkreslené hodnocení na základě povrchního, ale nápadného dojmu

## 1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Strategický rozvoj lidských zdrojů znamená vytváření strategií poskytování příležitosti k učení, rozvoji, odbornému vzdělávání a kariérního růstu s cílem zlepšení výkonu jedince, týmu i organizace. (Armstrong, 2002)

Strategie rozvoje a vzdělávání je závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou podniková strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Rozvoj a vzdělávání pracovníků je jeden z podstatných nástrojů, kterým můžeme ve firmě řídit pracovní výkon. (Bartoňková, 2010)

Personální strategie nebo také strategie řízení lidských zdrojů se zaměřuje na jedince v organizaci tak, aby v případech, kdy je to nutné, byli schopni pracovat v týmu, měli potřebné znalosti a dovednosti a v případě určitých předpokladů, mohli být rozvíjeny jejich talenty pro nástupnictví čili jejich kariérní růst. V případě rozličných pozic a různorodých předpokladů pracovníků jsou programy vzdělávání a rozvoje diferencovány dle strategického plánu s různými skupinami jedinců.

Dle teorie lidského kapitálu jsou podniky demotivovány investovat do zaměstnanců formou vzdělávání, neboť existuje riziko zaměstnancova odchodu k jinému zaměstnavateli i s vědomostmi a dovednostmi nabytými výcvikem a školením. Pro podnik se tak investice do lidského kapitálu stává neefektivní, podnik však získává potenciální výhodu v tom, že pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce a růstu výkonnosti celé společnosti. Ovšem v případě duševní práce lze jen stěží takto vytvořený přínos kvantifikovat. Vždy však zaměstnavatel musí pro zajištění návratnosti investic do vzdělání své zaměstnance motivovat, aby zůstali. Pro zaměstnance bývá součástí motivace právě zvyšování jejich kvalifikace vzděláváním, protože tak zvyšují svou konkurenceschopnost na trhu práce. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je zapotřebí od sebe odlišit, aby nebyly zaměňovány. Vzdělávání lze definovat jako školení či trénování zaměstnanců, aby byli schopni vykonávat veškeré úkoly jejich současné pozice. Rozvoj je proces, do něhož jsou zahrnuty různé rozvojové aktivity, které mají za úkol rozšířit obzory pracovníka, aby byl schopen vykonávat práci nad rámec úkolů jeho vlastní pozice. Rozvojové aktivity jsou zpravidla složitější na přípravu a organizaci a jsou určeny pro pracovníky s vysokým potenciálem, kdežto vzdělávání je určeno širokému spektru pracovníků

bez ohledu na jejich potenciál růstu. Rozvoj zaměstnanců má taktéž vyšší motivační schopnost díky možnosti kariérního růstu a s tím spojených nových úkolů, pravomocí, odpovědnosti a vyšší mírou seberealizace.

### 1.2.1 Vzdělávání

Firemní vzdělávání je vlastně trénink zaměstnanců, aby dobře vykonávali svou současnou práci. Toto vzdělávání dle Bartoňkové (2010) zahrnuje:

- Orientaci, což je adaptační proces přípravy pracovníků na novou pozici.
- Doškolení neboli prohlubování kvalifikace.
- Rekvalifikaci neboli přeškolení vedoucí k osvojení si nových schopností pro vykonávání jiné pozice.
- Profesní rehabilitaci pro opětovné zařazení osob, které z jakéhokoli důvodu (většinou zdravotního) nemohou vykonávat dosavadní práci.
- Zvyšování kvalifikace se týká osobního rozvoje, kdy se zaměstnanec připravuje na novou pracovní náplň.

**Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností**

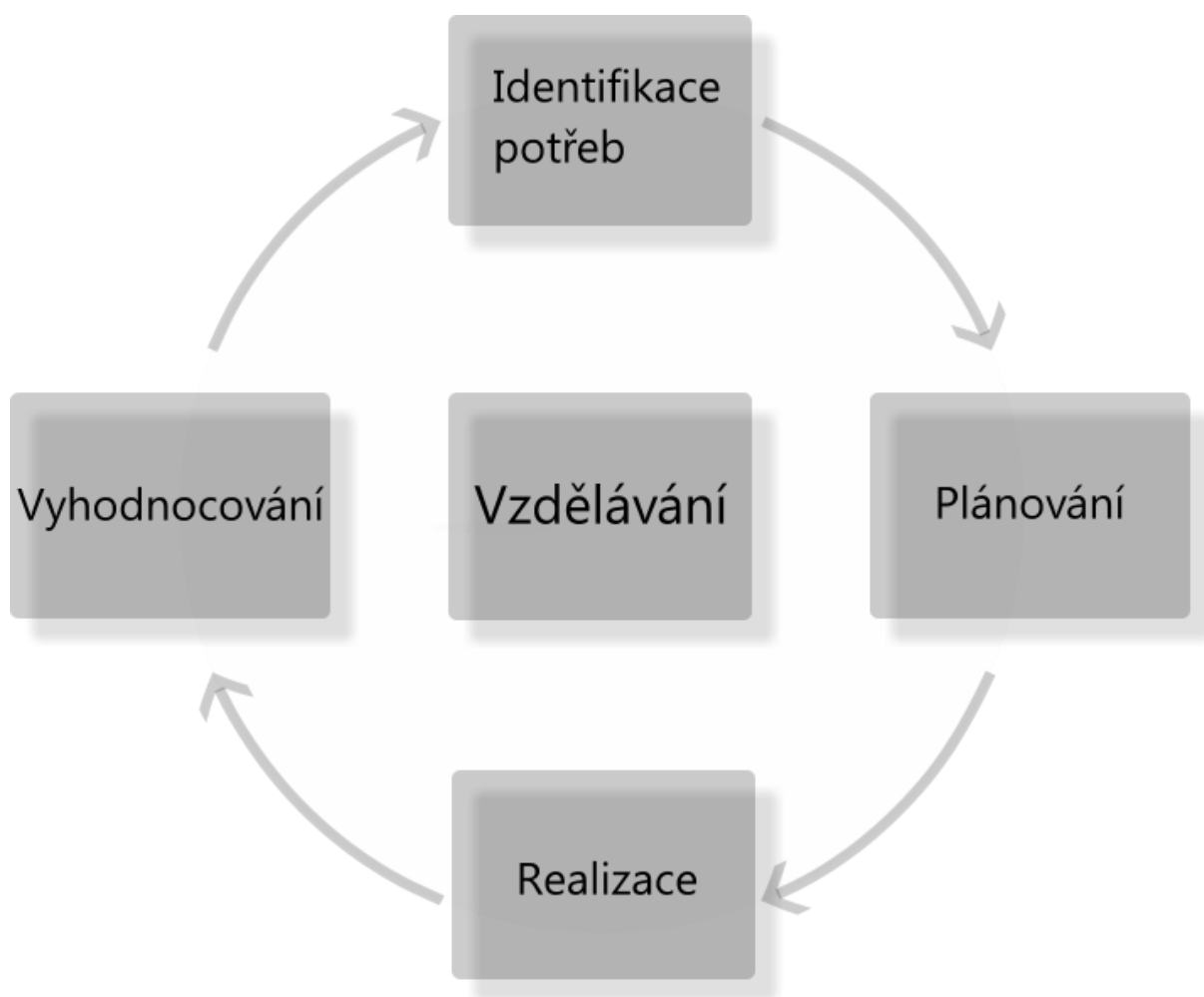


Zdroj: Koubek, 2007 - přepracováno

### 1.2.2 Fáze systému firemního vzdělávání

Firemní systém vzdělávání je cyklus, který zahrnuje analýzu a identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci a vyhodnocení vzdělávání (Obrázek 4).

Obrázek 4: Fáze firemního vzdělávání



Zdroj: Bartoňková, 2010 – přepracováno

1. **Analýza a identifikace potřeb** je hromadění informací o aktuálním stavu znalostí, schopností, dovedností a výkonnosti jednotlivců, týmu i podniku. Při identifikaci potřeb je třeba porovnání skutečné a požadované neboli plánované výkonnosti. Výsledkem analýzy je zjištění mezer ve výkonnosti, které je potřeba eliminovat, se zaměřením na ty, které lze odstranit vzděláváním. Na základě tohoto zjištění je pak navržen nový vzdělávací program. (Vodák, Kucharčíková, 2007)



2. **Plánování vzdělávání** představuje proces přípravy školení (osnovy, materiály, aj.).

Plánování má tři fáze:

- V **přípravné fázi** jsou specifikovány potřeby, stanoveny cíle vzdělávání a analyzováni účastníci.
- Ve **fázi realizační** jsou vyvíjeny a zpracovávány jednotlivé etapy projektu vzdělávání. Také jsou formulovány úkoly, pořadí témat a způsob vzdělání. Tato fáze plánování dává prostor pro volbu technik, které je zapotřebí vybírat s ohledem na množství lidí, jejich schopnosti, podmínky podniku.
- **Zdokonalovací fáze** je součástí předchozích fází ve formě dílčího hodnocení jednotlivých etap. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití vhodných technik, hodnotících modelů a přístupů objektivizace přínosů vzdělávacího procesu. Plán by měl vždy obsahovat témata vzdělávání, cílovou skupinu účastníků, metody a techniky, časové období, místo konání školení, lektory a školitele, způsob hodnocení vzdělávacího programu a náklady. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

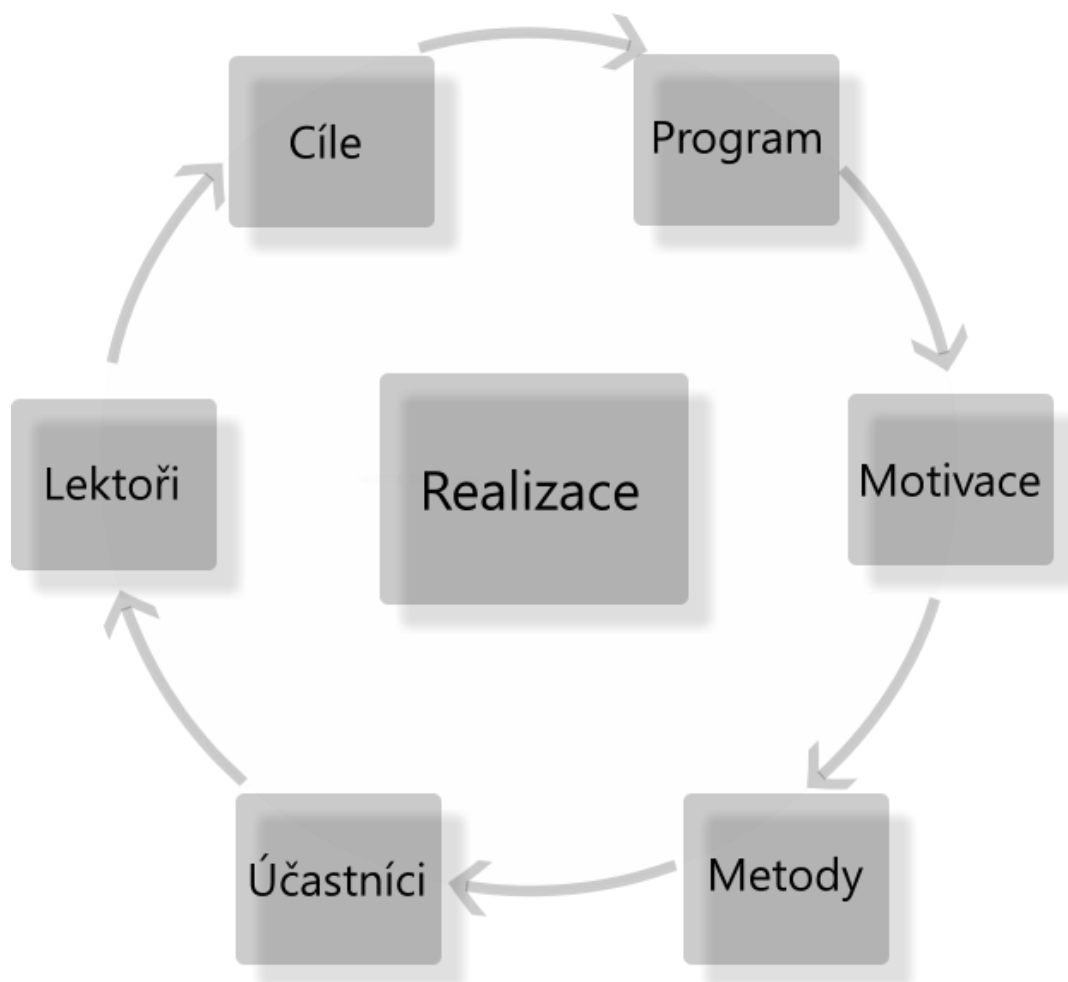
3. **Realizace vzdělávání** je sestavena z několika prvků (Obrázek 5):

- **Cíle** by měli být známy pro účastníky předem, měly by splňovat základní požadavky cílů jako je měřitelnost, konkrétnost, dosažitelnost, relevantnost a časovou omezenost, aby bylo možné jejich dosažení vyhodnotit.
- **Program** musí obsahovat konkrétní časový harmonogram, obsah školení, metody a pomůcky. V programu by měl být zajištěn dostatečný čas na pochopení účastníků, jejich dotazy komunikaci s lektorem. Jsou-li účastníkům předem sděleny cíle, pak jsou lépe seznámeni s potřebou vzdělání a motivováni pro toto školení.
- **Účastníci** by pro **motivaci** měli být přesvědčeni o přínosech a znali dopadů. Motivaci ke vzdělávání mají pracovníci při perspektivě zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, pracovního postupu, zlepšení kvalifikace, zvýšení platu, zisku určitých výhod aj. Účastníci mohou být rozděleni na několik osobnostních typů, mezi něž patří aktivista, který má snahu projevovat se v krátkodobých situacích, ale v dlouhodobých plánech bývá spíše pasivní. Dále reflektor, který stojí v pozadí, aby analyzoval veškeré vjemy a zkoumal

situaci z různých úhlů. Teoretik potřebuje, aby každá informace zapadala do určitého systému či modelu, snaží se vše objektivizovat. Pragmatik potřebuje vidět souvislosti mezi informacemi ze školení a skutečností, hledají praktické využití. Tyto učící se typy vyžadují jiné způsoby učení a je třeba, aby lektori byli na jejich styl učení se připraveni volbou vhodných metod a pomůcek.

- **Metodami** vzdělávání jsou přednášky, semináře, participativní metody, trénink. Přednášky jsou pouze verbální prezentace určené velkému množství uchazečů, kdežto semináře se zaměřují na dialog mezi posluchači a lektory. Participativní metody vyžadují aktivní účast malé skupiny účastníků, mezi ně lze zahrnout trénink, manažerské hry či workshopy, kde si účastníci mohou vše vyzkoušet. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

**Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání**



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2007 - přepracováno

4. **Vyhodnocování vzdělávání** je důležité pro posouzení, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Ačkoliv je uváděn jako poslední součást cyklu vzdělávání, tak je s vyhodnocováním zapotřebí počítat po celou dobu vzdělávacího cyklu.

Vyhodnocování se týká čtyř oblastí:

- **Hodnocení reakcí** zjišťuje, jak na účastníky působí samotná informace o cíli školení, průběh školení a další vjemy.
- **Hodnocení informací (poznatků)** posuzuje, do jaké míry byly splněny požadavky školení, cíle, znalosti účastníků aj.
- **Hodnocení chování** vyhodnocuje změny u účastníků školení po návratu na jejich pracoviště.
- **Hodnocení výsledků** je celkové vyhodnocení návratnosti investic, prospěchu školení z hlediska zvýšení kvality, prodeje aj.

### 1.2.3 Rozvoj a kariéra

**Rozvoj** zaměstnanců se zaměřuje na jedince s vysokým potenciálem pro rozvoj jejich kariéry v souladu s potřebami společnosti. (Bartoňková, 2010)

Tyto potřeby společnosti jsou uspokojovány díky formování určitých schopností pracovníků a zvyšováním jejich seberealizace. Mezi činnosti plánování personálního rozvoje pracovníků se řadí plánování kariérního růstu a plánování následnictví v řídicích funkcích.

*„Plánování personálního rozvoje pracovníků organizace úzce souvisí s plánováním vzdělávání, plánováním rozmisťování, plánováním odměňování i plánováním penzionování a propouštění pracovníků a pochopitelným východiskem pro ně je hodnocení pracovníků v nejširším slova smyslu (výsledky práce, pracovní a sociální chování, úroveň znalostí a dovedností, rozvojový potenciál, osobnostní charakteristiky aj.).“ (Koubek, 2007, str. 119)*

Stejně jako proces vzdělávání i proces rozvoje je tvořen dílčími kroky:

1. **Identifikace potřeb rozvoje** je realizována pracovníkem ve spolupráci s jeho přímým nadřízenými. Identifikace navíc obsahuje hodnocení pracovního výkonu

dle dohodnutých plánů a vyhodnocení požadavků na schopnosti lidí, které jsou potřebné k dosažení daných plánů. Analýza potřeb rozvoje zjišťuje, co přesně lidé dělají, jakým způsobem plní úkoly, jaké znalosti a dovednosti k tomu potřebují a jaké ve skutečnosti využívají. Vyhodnocení potřeb osobního rozvoje využívají nejen ve firmách, ale i jednotlivci ke zvýšení své konkurenceschopnosti na trhu a rozvoji své kariéry. (Armstrong, 2002)

2. **Stanovení cílů** je vždy zapotřebí uskutečnit před samotným plánováním a realizací jakékoliv činnosti. I u plánování rozvoje musí cíle splňovat jednotlivé požadavky metody SMART. Cíle musí být konkrétní a přesně stanovit čeho má být dosaženo, jakým způsobem, kdy a kdo má v tomto procesu jakou zodpovědnost.
3. **Plánování jednotlivých kroků** neboli aktivit pro dosažení předem stanoveného cíle či souboru cílů by mělo mít určitou strukturu. Tato struktura by měla shrnovat předchozí kroky a to potřeby rozvoje a cíle, také jednotlivé aktivity rozvoje, odpovědnost a časový harmonogram.
4. **Realizace rozvojových aktivit** je uvedení předchozích naplánovaných kroků do praxe s tím, že jednotlivé aktivity mohou být dle Armstronga (2002, str. 521) následující:
  - „Pozorování práce ostatních
  - Práce na projektech
  - Přijetí role vzoru (mentor)
  - Delegování
  - Využívání vnitřních prostředků vzdělávání (studovny, e-learning)
  - Podílení se na formulování politiky
  - Zvýšená míra profesionality v práci
  - Koučování jiných lidí
  - Zvláštní pověření úkolem
  - Vzdělávací kurzy“

**Kariéra** je považována jako měřítko pracovního úspěchu a úzce souvisí s pracovními schopnostmi, dovednostmi, zkušenostmi, potenciálem, vzděláním i ambicemi člověka. Kariérní růst je v rámci organizace většinou chápán jako postup vzhůru, tj. na vyšší pozici, která obnáší větší kompetence a odpovědnost. Tato kariéra je jinak nazývána vertikální a v jejím rámci jsou v organizaci vychováváni určití následovníci, kteří mají vysoký potenciál. Na druhou stranu, ale mohou být i organizace, které nejsou dostatečně velké nebo mají jen omezené možnosti pro vertikální kariéru, a tak nabízejí tzv. horizontální kariéru. Horizontální kariéra je rozšiřování obzoru a rozvoj dosavadních schopností na pozici, která je na stejné hierarchické úrovni jako ta dosavadní od pracovníka, ale má stanoveny jiné pracovní úkoly než pozice dosavadní. Za tímto účelem jsou často využívány rotace mezi pracovními týmy, stáže a jiné. Rotace jsou velmi dobrým strategickým nástrojem personalistů i vedoucích pracovníků, protože při dlouhodobé práci na stejném projektu se může u pracovníků objevit tzv. profesionální slepota, která zapříčiňuje, že pracovník hledá řešení ve velmi úzkém okruhu a nedokáže se na problém podívat s nadhledem. Když tedy změní na několik týdnů až měsíců pracoviště a připojí se k jinému týmu, tak může vidět problém z jiného hlediska a pomoci tak najít řešení jiným způsobem, čímž se učí i ostatní v týmu.

Plánování kariéry by mělo být zaměřeno na maximální horizont tří let a plánování následovnictví by nemělo přesáhnout horizont jednoho roku. Dle Hroníka (2007) lze v ideálním případě definovat pět stupňů kariéry:

1. **Příprava** je první stupeň, kde pracovník čerpá poznatky a první zkušenosti s jejich uplatňováním. V přípravné fázi se vytvářejí přesnější představy o další kariéře. V tomto stupni se nacházejí lidé na začátku své kariéry a lidé, kteří zcela změnili svůj obor.
2. **Rozvoj** je druhým stupněm, při němž pracovník rozhoduje o své budoucnosti. Má tři možnosti, buď prohlubuje své schopnosti, získává další odbornost nebo postupuje v hierarchii.
3. **Vrchol** je stupeň, ve kterém je pracovník inspirátorem, vystupuje v roli kouče a dosahuje maximální výkonnosti.

4. **Plateau** je stupeň v němž si pracovník udržuje svou vysokou výkonnost a předává své zkušenosti jiným, může vystupovat v roli mentora.
5. **Útlum** je posledním stádiem, kde výkonnost klesá a také klesá vliv na druhé, takže se pracovník udává směrem jiné kariéry.

Ústředním bodem v plánování kariéry je rozvojový plán, kterým prostupuje kariérní dráha. Při plánování kariéry se velmi často lze sekat se zastoupením, nástupnictvím či s již zmíněnou rotací. Zastoupení je pracovní úkol, kdy pracovník dočasně přebírá výkon někoho jiného, při rozvoji se jedná o dočasné přidělení práce někoho s vyšším postavením v organizační hierarchii. Zastoupení může být i náhlé a neplánovité, například zastoupení v době nemoci. Nástupnictví je naopak vždy plánované a mělo by platit, že každý manažer má dva až tři možné nástupce a každý z těchto nástupců je připravován na dvě až tři různé pozice. Někteří manažeři se k otázce nástupnictví staví velmi negativně, protože mají strach, že když pomohou někoho formovat na jejich pozici, tak budou postupem času postradatelní a budou muset svou pozici předat někomu jinému. Nástupci jsou ovšem formováni, aby v případě potřeby (přechod manažera na jinou funkci, změna zaměstnání, dlouhodobá nemoc, aj.) byli schopni zastávat jeho funkci, aniž by se to podniku jakkoliv negativně dotklo. Oddělení lidských zdrojů i nadřízení se mohou opřít o několik nástrojů řízení kariéry:

- **Mentoring**

Mentor nebývá přidělen, ale naopak jejich spolupráce závisí na vzájemné dohodě mezi pracovníkem a mentorem. Měl by mít přirozenou autoritu, splňovat roli zkušeného rádce a vyprávět příběhy z praxe.

- **Stínování**

Stínován je většinou nadřízený o dvě tři úrovně výš, kdy pracovník tráví s tímto nadřízeným několik celých pracovních dnů a nejen sleduje, ale i reflektuje jeho aktivity.

- **Koučing**

Kouč je osoba určená pracovníkovi, jenž neodpovídá na otázky, ale vodící otázky naopak pokládá. Jedná se o osobu, která má vysokou výkonnost a je velmi akční.

#### 1.2.4 Talent management

Talent je vlastnost přisuzující člověku nadání či mimořádné schopnosti. Talent management lze přeložit jako řízení nebo vedení talentovaných jedinců, kteří se navíc vyznačují ještě vysokou perspektivou. U talent managementu je zapotřebí si uvědomit, že vybraná skupinka talentovaných není skupinka privilegovaných. A stejným způsobem by tuto skutečnost měli vnímat všichni v organizaci bez rozdílu jejich postavení. Také je vždy důležité si tyto talenty udržet, tudíž neotálet příliš dlouho s jejich rozvojem kariéry a ukázat jim reálnou perspektivu.

V talent managementu se dle Hroníka (2007) dají uplatnit dva typy rozvojových programů:

- **Trainee programy** jsou určeny pro pracovníky mimo organizaci, kdy se účastník trainee programu stane na určitou dobu (až rok) zaměstnancem firmy. Každému účastníkovi je sestaven rozvojový plán a po uplynutí doby je s nejúspěšnějšími podepsána smlouva.
- **Talent development** je určen pro pracovníky již pracující v organizaci, kteří stojí na začátku své kariéry ve firmě a potřebují nalézt správný směr.

Do výše zmíněných programů je nutné vybrat účastníky, a jelikož se v prvním programu jedná o účastníky zvenčí a u druhého z vnitřního prostředí firmy, tak k tomuto výběru slouží i rozdílné metody.

Do trainee programů jsou stejně pečlivě vybíráni uchazeči jako při výběru nového zaměstnance. Uchazeči tudíž projdou selekcí jejich životopisů, Assessment centrem a osobním pohovorem.

V talent development se dle Hroníka (2007) využívá těchto výběrových metod:

- Systém hodnocení
- Účast v projektech
- 360° zpětná vazba
- Development centrum
- Měření potenciálu
- Nominace

*„Identifikace talentů a jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i citlivé. Výběr talentů musí být pro druhé vnímán jako spravedlivý. Proto se do identifikace často zahrnují spolupracovníci. Děje se to ve formě návrhů či diskuzí nad nominací a jejím potvrzením. Důležité je, aby nominace do programu talent development, měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím přímého nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou s velkou pravděpodobností bude mít silnější závazek než při nominaci personálním oddělením.“ (Hroník, 2007, str. 113)*



## **2 ANALÝZA PROBLÉMU**

Analytická část je v první řadě zaměřena na profil společnosti a poskytované služby, aby bylo viditelné, jak je společnost strukturována, jaká je její tendence v poskytování služeb, a tím také jaké jsou kladeny nároky na její zaměstnance. Dále je zde věnován prostor oddělení lidských zdrojů a systému hodnocení a rozvoje. Poslední část analýzy se věnuje výsledkům dotazníkového šetření orientovaného na hodnocení a osobní rozvoj z pohledu zaměstnanců.

### **2.1 Charakteristika společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o.**

Společnost STUDENT AGENCY, s.r.o. (dále jen STUDENT AGENCY) byla zapsána do obchodního rejstříku dne 11. 11. 1996. Její základní kapitál činil 100 tisíc korun a v roce 2010 byl navýšen na 1 milion korun českých. Jediným společníkem a zároveň jednatelem společnosti je Ing. Radim Jančura se 100 % podílem.

STUDENT AGENCY působí v České republice a na Slovensku od roku 1993. Společnost byla založena Ing. Radimem Jančurou, který je dosud jediným akcionářem celé skupiny. Neobvyklé jméno STUDENT AGENCY vzniklo v době, kdy Radim Jančura studoval technickou univerzitu (VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ, 1990–1994); služby společnosti měly být totiž původně určeny primárně studentům. Zprvu agentura zprostředkovávala au pair pobyty, postupem času se podle zájmu klientů přidaly další služby. Nyní si rozličné skupiny lidí mohou vybírat z nabídky pracovních programů či studia deseti jazyků ve více než třiceti zemích. V roce 2002 byla založena sesterská společnost ORBIX, která se zaměřuje na firemní klientelu. Skupina STUDENT AGENCY se stala jedničkou v prodeji letenek a nejobdivovanějším autobusovým dopravcem na trhu. V roce 2009 získala licenci k provozování železniční dopravy v České republice a její dceřiná společnost RegioJet, a.s. (dále jen RegioJet) v roce 2011 vstoupila na trh pravidelné dálkové železniční dopravy. V roce 2010 vstoupili na trh se zájezdy a dovolenými unikátním webovým řešením online prodeje zájezdů přes web [www.dovolena.cz](http://www.dovolena.cz). (STUDENT AGENCY, 2011)

### 2.1.1 Poskytované služby

Poskytované služby lze rozdělit na zprostředkovatelskou činnost, doplňkové služby a autobusovou dopravu.

#### Zprostředkovatelská činnost:

- **Pracovní a au pair programy v zahraničí**

Au-pair programy byly prvním předmětem podnikání Radima Jančury jako fyzické osoby. Pracovní programy byly přidány v roce 1996, po založení STUDENT AGENCY.

- **Jazykové a studijní programy v zahraničí**

Tyto programy také přišly na řadu až po založení společnosti s ručením omezeným v roce 1996 a společnost se stala největší jazykovou cestovní agenturou v České a Slovenské republice. Nejvíce klientu se shromažďuje při cestování na jazykové kurzy angličtiny a je jich zhruba 86 % při srovnání s ostatními jazykovými kurzy. (STUDENT AGENCY, 2011)

- **Letenky**

Letenky lze zakoupit od roku 2000, kdy společnost expandovala. Dnes je každá třetí letenka v České republice prodána právě u společnosti STUDENT AGENCY či sesterské společnosti Orbix, s.r.o.

- **Zájezdy a dovolená**

Od roku 2010 je možné zakoupit zájezdy on-line na portálu Dovolena.cz, kde jsou nabízeny zájezdy českých, německých a rakouských cestovních kanceláří. Ceny zájezdů jsou porovnávány a lze je vybírat dle množství kritérií, které si klient sám jednoduše navolí.

#### Doplňkové služby:

- **Pojištění** – poskytovatel cestovního pojištění společnosti Allianz

- **Ubytování** – je možné ve více než 50 000 hotelech různých kategorií po celém světě

- **Pronájem aut** – jsou poskytovány některou ze čtyř největších autopůjčoven na světě.

- **Víza** – žádosti o víza jsou přijímány a zpracovávány v sídle společnosti v Brně a na hlavní pobočce v Praze.

## **Autobusová doprava**

Autobusové linky vyjely v roce 2004 na trase Brno – Praha a o rok později byla přidána nejen další města v České republice, ale i na Slovensku, Holandsku, Švýcarsku či Dánsku. V roce 2006 pokračovala expanze do dalších evropských měst a společnost získala nejedno ocenění. Každý rok společnost obměňuje svůj vozový park. V roce 2011 vyjely zcela nové autobusy pod názvem Fun & Relax, které jsou unikátní díky vybavení dotykovou obrazovkou u každého sedadla, takže cestující mají sami možnost zvolit si, co budou sledovat.

### **2.1.2 Společnosti skupiny STUDENT AGENCY, s.r.o.**

Všechny níže uvedené společnosti jsou ryze české. Ing. Radim Jančura je u sesterských společností s ručením omezeným jediným jednatelem a u dceřiné společnosti RegioJet, a.s. je předsedou představenstva. Jediným akcionářem RegioJet je právě mateřská STUDENT AGENCY.

#### **Orbix, s.r.o.**

Orbix, s.r.o. (dále jen Orbix) je sesterskou společností zaměřující se na cestování korporátní klientely. Byla založena v roce 2002 a jako jediná má sídlo v Praze. Orbix je členem nadnárodního řetězce cestovních kanceláří Lufthansa City Center, který poskytuje cestovní služby už od roku 1911. Společně se sesterskou společností STUDENT AGENCY zaujímá první místo v prodeji letenek na českém trhu, tento fakt společně s členstvím v Lufthansa City Center zaručuje silnou pozici na trhu a možnost vyjednávat nejlepší ceny pro klienty. Jejím heslem je být nejlepší v kvalitě poskytovaných služeb za rozumné ceny. Aktuálně má společnost 6 poboček v Praze, Brně, Ostravě, Bratislavě a na obou terminálech na letišti Ruzyně. Společnost Orbix má přibližně 40 zaměstnanců. (Orbix, 2009)

#### **DPL real, s.r.o.**

DPL real, s.r.o. zaštiťuje historickou budovu, ve které je sídlo společnosti STUDENT AGENCY a RegioJet. Tato společnost byla založena v roce 2006 a poskytuje obchodní, kulturní a společenské aktivity. V atriu je situováno kulturní a informační centrum, kde jsou k dispozici informace o dění v Domě pánů z Lipé,

všeobecné informace o turistických, kulturních a sportovních aktivitách v Brně a okolí, o vlakových a autobusových spojích, databází firem, podniků apod. Společnost nabízí pronájem obchodních prostor v budově, předprodej vstupenek na různé kulturní akce jako jsou představení brněnských divadel, koncerty, muzikály aj. Infocentrum také slouží k prodeji jízdenek na vlaky RegioJet a autobusy STUDENT AGENCY express. (DŮM PÁNŮ Z LIPÉ, 2009)

### **RegioJet, a.s.**

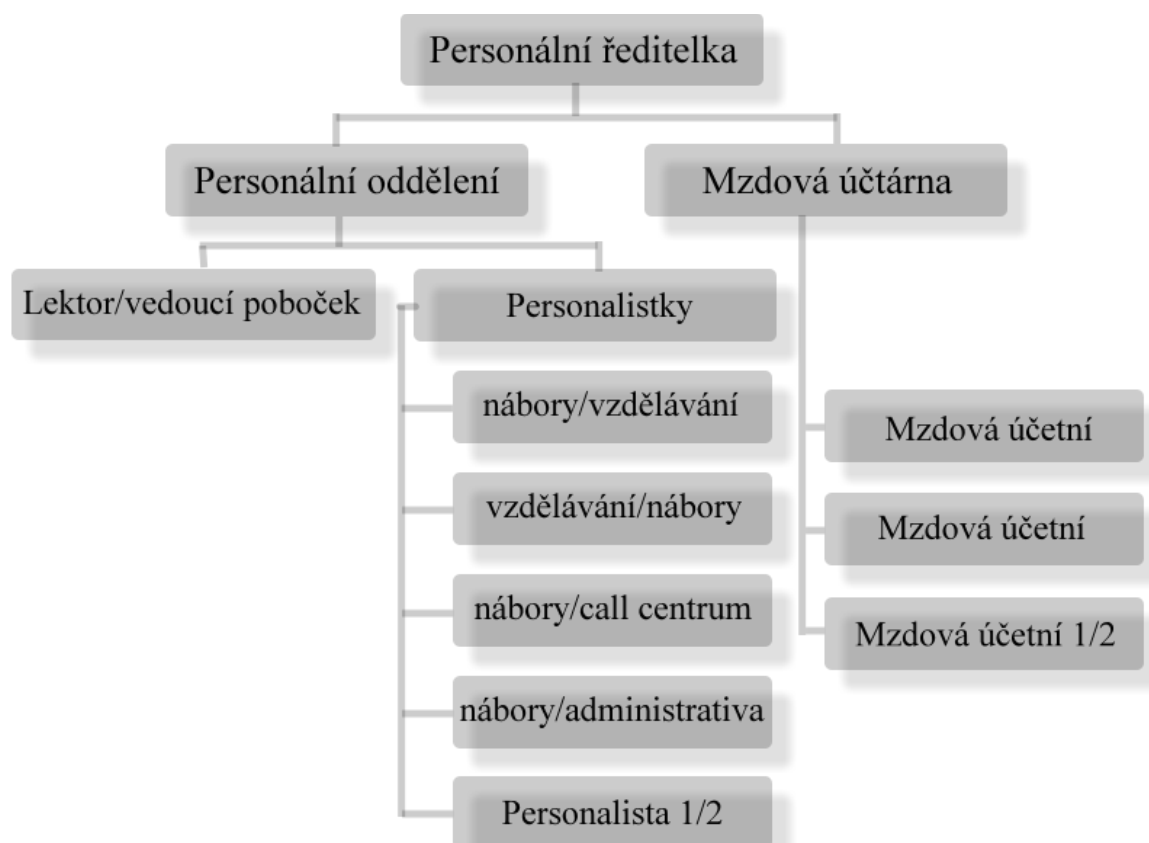
Společnost byla založena v roce 2009 a první vlak s cestujícími vyjel 26. 9. 2011 z Havířova přes Ostravu do Prahy. V březnu 2012 začne RegioJet provozovat vlaky z Bratislavy do Komárna. (REGIOJET, 2011)

Společnost je v povědomí veřejnosti již od svého založení, a to díky její reklamní kampani. Tato kampaň nebyla klasickou propagací nové společnosti, ale poukazovala na politickou byrokracii a neochotu. Na kampaň použila společnost finanční prostředky, které měla na koupi vlakových souprav.

## **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Ve společnosti STUDENT AGENCY se personální úsek stará o zhruba 1000 zaměstnanců, mnozí z nich spadají pod dceřinou společnost RegioJet, a.s. Na personálním oddělení pracuje celkem 10 zaměstnanců z toho 2 na poloviční úvazky. Celé toto oddělení řídí personální ředitelka, která má navíc na starost mzdovou účtárnu, kde pracují dvě mzdové účetní na plný a jedna na poloviční úvazek (Obrázek 6). Mzdová účtárna se zabývá počítáním mezd, komunikací s příslušnými úřady (Okresní správa sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny) a administrativou s tím spojenou.

**Obrázek 6: Organizační struktura personálního úseku**



Zdroj: vlastní zpracování

Dále má na starosti personální oddělení, kde pracují 4 personalisté na plný a jeden na poloviční úvazek. Sama personální ředitelka je nejen vedoucí, ale také plnohodnotným členem týmu personalistů. Každý z personalistů má na starost více oblastí, ale všichni se zabývají náborů nových zaměstnanců. Personalisté mají tzv. kombinované pozice, dvě personalistky mají navíc na starost oblast vzdělávání, kdy jedna z nich se zabývá spíše vzděláváním a druhá hlavně náborů. Třetí personalistka je zároveň vedoucí interního call centra, čtvrtá se krom náborů zabývá administrativou a personalistka na poloviční úvazek vypomáhá tam, kde je zapotřebí. Na personálním oddělení pracuje ještě interní lektorka, která je zároveň vedoucí všech poboček v České republice i na Slovensku.

## **2.3 Systém hodnocení zaměstnanců**

Současné hodnocení zaměstnanců je plně v kompetenci jejich přímých nadřízených. Způsob a četnost hodnocení závisí na pozici zaměstnance, jeho nadřízeném a kladných či negativních informacích o výkonu pracovníka od třetích stran. Třetí stranou se v tomto případě rozumí jiní zaměstnanci, klienti a informace poskytované mystery shoppingem (dále jen MS).

MS je jediným opravdu pravidelným způsobem hodnocení, které má nadřízený k dispozici každý měsíc. Veškeré informace z dotazníku, který je při tomto způsobu hodnocení vytvořen, jsou dále předány hodnocenému zaměstnanci. Přímí nadřízení jsou většinou velmi zaneprázdněni, aby všem svým podřízeným předávali toto hodnocení osobně s vlastním komentářem, takže jsou tyto formuláře většinou předány neosobním způsobem a teprve v případě velmi dobrého nebo naopak špatného výkonu jsou dotazníky konzultovány s podřízeným. Konzultace nemusí být osobní, velmi často se stává, že jsou konzultace telefonické nebo dokonce elektronické. Takto vedené konzultace mohou být uskutečňovány i v případě stížnosti nebo pochvaly klientů.

Zaměstnanci se také často setkávají s příležitostným hodnocením, kdy sám nadřízený využije určitou službu a hned po jejím uskutečnění konzultuje připomínky a pochvaly. Dalším způsobem hodnocení zaměstnanců jsou testy, které se opírají o jejich pracovní úkoly. Ucelený systém hodnocení ve společnosti zavedla vedoucí personálního oddělení a fungoval skoro rok. Nyní z časových důvodů není možné, aby všichni pracovníci a jejich nadřízení každý čtvrt rok vyplňovali hodnotící formulář a poté jej konzultovali.

## **2.4 Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců**

Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je pro společnost STUDENT AGENCY velmi důležitým aspektem a díky tomu jsou nemalé prostředky vkládány na školení zaměstnanců. Školení uskutečňována ve STUDENT AGENCY:

- Povinná
- Volitelná
- Interní
- Externí

- Zaměřená na rozvoj týmu
- Zaměřená na rozvoj člověka

Veškerá školení jsou často kombinována a upravována dle aktuální situace a přizpůsobována pracovním pozicím. V rámci odborného růstu prochází zaměstnanec ve STUDENT AGENCY různými stupni školení:

- 1. Vstupní školení** – je vždy skupinové a je zaměřeno na seznámení nováčka s produkty firmy, s organizační strukturou, firemní kulturou, způsoby komunikace uvnitř i vně firmy.
- 2. Zaškolení** – jde o získání základních informací a schopností nezbytných pro vykonávání dané pracovní pozice. Může být prováděno formou „kolečka“ po různých odděleních firmy (koordinátoři zahraničních pobytů), nebo pomocí klasického školení, kde si za pomoci lektorů mohou vyzkoušet modelové situace (prodejci letenek).
- 3. Školení na tvrdé a měkké dovednosti** – tato školení patří mezi rozvojové. Tvrdé dovednosti jsou rozvíjeny pomocí pravidelných jazykových školení, odborných školení (doškolování, oživování odborných informací a seznamování s inovacemi) a jednorázových školení souvisejících s odborností daného jedince poskytovaných motivačně za odměnu. Do školení na měkké dovednosti jsou řazena komunikační školení (modelové situace, nácvik, zpětná vazba, diskuse, využití audio a video nahrávek), školení konkrétních dovedností (zvládání stresu, time management, manažerské dovednosti, jazykový projev) a teambuilding, či workshop.
- 4. Osobní rozvoj** je velmi individuální a jsou při něm využívána jak pomoc mentora, tak kouče. Na oddělení působí psychoterapeut, který slouží nejen k tomuto účelu, ale i k poskytnutí individuálního poradenství a podpory.

## 2.5 Dotazníkový průzkum

Společnost STUDENT AGENCY se snaží vytvářet takové služby, které vedou ke spokojenosti a loajálnosti zákazníků. Jelikož jsou tyto služby poskytovány prostřednictvím zaměstnanců společnosti, tak je na jejich kvalifikaci a přístup kladen velký důraz. Tito zaměstnanci prochází mnoha školeními a jsou vystavováni hodnocení mystery shopperů, zákazníků i nadřízených. Společnost a nadřízení se snaží zaměstnance motivovat, ukazovat jim směr a rozvíjet je. Ovšem otázkou je, jak své hodnocení a rozvoj vidí samotní zaměstnanci.

### 2.5.1 Příprava a realizace dotazníkového průzkumu

V přípravné fázi byly stanoveny cíle výzkumu a na jejich základě byly vytvořeny otázky dotazníkového šetření. Cílem bylo zjistit, jak jsou různé skupiny zaměstnanců hodnoceny, zda znají a využívají možnosti svého rozvoje, jaký mají pohled na tato hodnocení a jaká je jejich vnitřní motivace.

Dotazník se skládá z 26 hlavních otázek a 14 podotázek, které původní otázku konkretizovaly. Hlavní otázky jsou všechny kromě jedné uzavřené (respondenti mohou vybírat pouze z uvedených možností) a podotázky skýtají 6 uzavřených otázek a 8 otázek otevřených (respondenti vyplňují odpověď do prázdného pole).

Otázky byly rozděleny do tří částí, a to:

- **Hodnocení zaměstnanců** - způsob hodnocení, intervaly mezi hodnoceními, hodnotící pohovory, aj.
- **Rozvoj zaměstnanců** a jejich kariérní růst – důležitost osobního rozvoje pro dotazovaného jedince, aktuální osobní rozvoj, aj.
- **Statistické údaje** – věk, pohlaví, pozice, délka pracovního poměru, aj.

Distribuce dotazníků byla zajištěna prostřednictvím služby Google documents od společnosti Google. Tato služba disponuje možností vytvoření formuláře online na stránkách docs.google.com s následným sběrem a vyhodnocením dat. Přesto, že služba Google documents automaticky generuje grafy, tak do diplomové práce byly vytvořeny grafy nové. Díky neprůhledné distribuci dotazníků, není možné zjistit jejich návratnost. Celý dotazník byl vyplňován anonymně. Dotazník je součástí Přílohy 1.

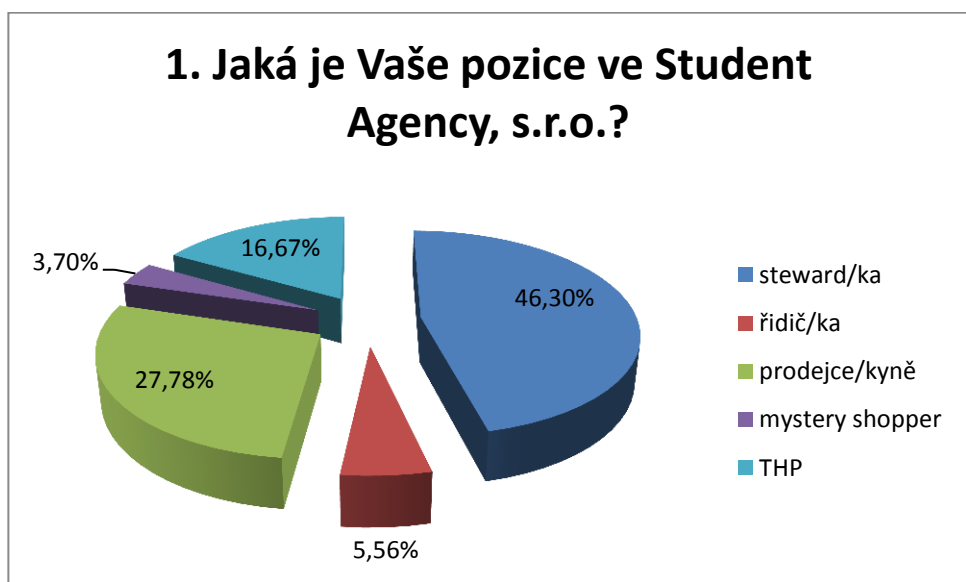


### 2.5.2 Dotazníkové šetření – statistické údaje

Ze statistických údajů lze vyčíst jaké procento respondentů a respondentek se zúčastnilo průzkumu, jaký je jejich věkový průměr, vzdělání, praxe, úvazek a zda při práci ještě studují či pracují někde jinde. Všechny tyto údaje vypovídají o personální politice společnosti. Dále lze z dílčích hodnot a odpovědí u různých skupin zaměstnanců posoudit jejich postoj k hodnocení, rozvoji či kariéře. Tyto údaje taky slouží k informaci, jak se mění motivace k osobnímu rozvoji s věkem, počtem let ve společnosti, vzděláním či typem úvazku a vykonávané pozice.

Průzkumu se zúčastnilo 54 zaměstnanců STUDENT AGENCY z toho 25 stewardů/ek, 3 řidiči, 15 prodejců, 2 MS a 9 technickohospodářských pracovníků (dále jen THP). V Graf 1 je znázorněn procentuální poměr mezi zúčastněnými zaměstnanci. THP jsou v tomto případě se administrátoři, personalisti, vedoucí pracovníci, dispečer a účetní. Největší zastoupení, co se týče počtu lidí na obdobné pozici, mají stewardi/ky a prodejci jízdenek, což je dáno také tím, že tyto pozice jsou obsazovány i zkrácenými úvazky, tudíž jich musí být nutně více než řidičů, jejichž pozice jsou obsazovány převážně plnými úvazky.

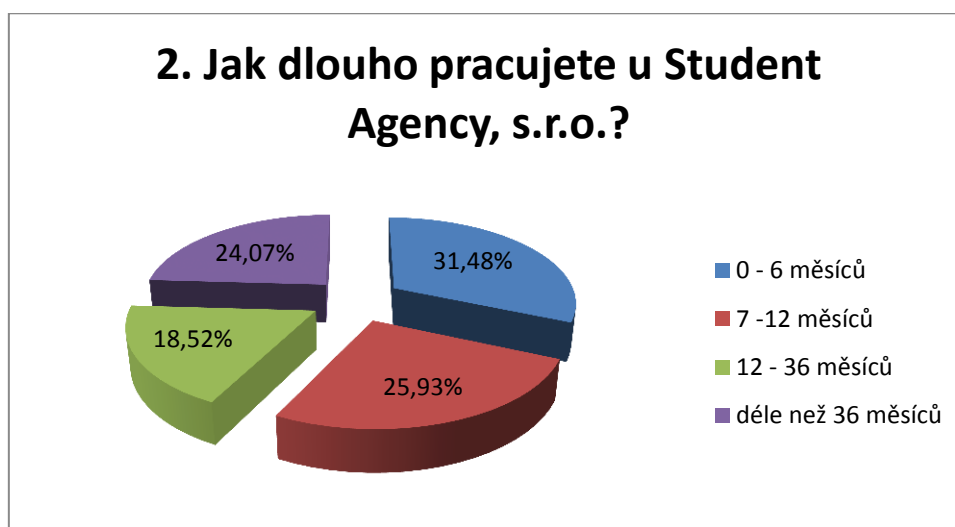
Graf 1: Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Zajímavou vypovídající schopnost má i délka pracovního poměru v Graf 2, protože člověk na začátku své pozice může mít jiné představy o svém rozvoji než jedinec, který je na stejné pozici již 2 roky. Proto bylo úkolem následující otázky zjistit, jak dlouho zaměstnanci u společnosti STUDENT AGENCY pracují. Respondenti jsou zastoupeni ve všech věkových kategoriích obdobným dílem, tudíž by jejich věk neměl mít vliv na vypovídací schopnost odpovědí následujících částí.

**Graf 2: Délka pracovního poměru**

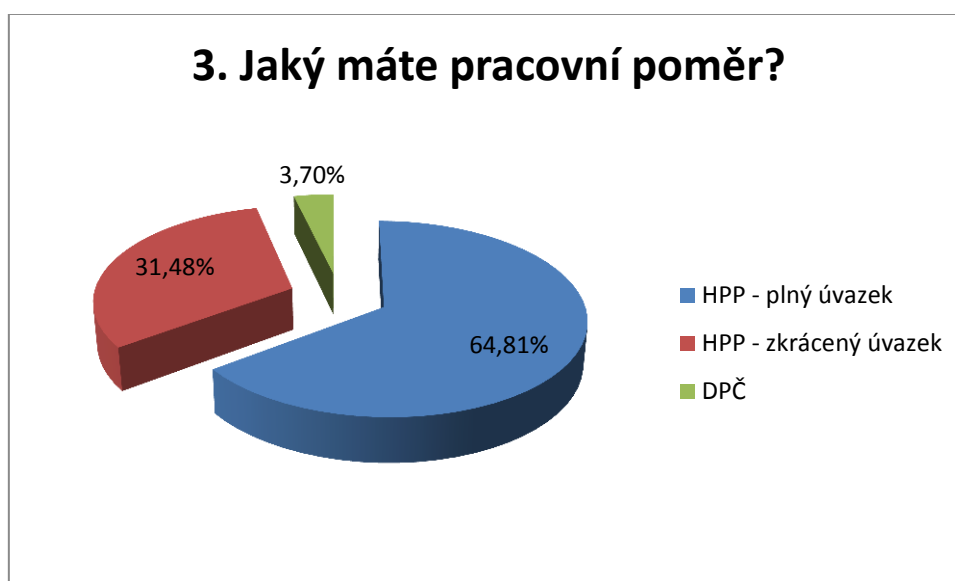


Zdroj: vlastní zpracování

Kromě délky pracovního poměru může mít vliv na jejich postoj k osobnímu rozvoji i typ pracovního poměru znázorněný v Graf 3. Stejná náplň práce se může zdát zkráceným úvazkům méně náročná než plným, protože se pro ně práce nestává tak rychle rutinní a každodenní nutností. Práce na zkrácený úvazek dává možnost určité flexibility, a díky tomu, že pracovník na zkrácený úvazek většinou ještě studuje, tak nemá čas se zabírat jen jí.

Většina zaměstnanců (64,81 %.) uvedla, že je ve STUDENT AGENCY na plný úvazek, 31,48 % pracují na zkrácený úvazek, který jim umožňuje studovat denní studium. Dalším důvodem flexibilního úvazku může být mateřská, ale tuto skutečnost nikdo v podotázce jiná práce či studium neuvedl. Pouze 3,70 % respondentů pracuje na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) z nichž všichni pracují jako prodejci. Tito zaměstnanci jsou nabíráni většinou sezónně, kdy je větší vytíženost poboček a období dovolených.

**Graf 3: Typ pracovního poměru**



Zdroj: vlastní zpracování

Vliv na ambice a hlavně osobní rozvoj má také vzdělání, protože u člověka se základním vzděláním je více než pravděpodobné, že k dalšímu vzdělání netíhne. Naopak člověk s vysokoškolským vzděláním většinou svůj další rozvoj vyhledává sám. Všichni respondenti (Graf 4) mají maturitní zkoušku, 37,04 % má dokončen minimálně první stupeň vysokoškolského studia. Dle odpovědí dotazovaných se jedná převážně o studenty, kteří i nadále studují na vysoké škole a pracují na zkrácený úvazek.

**Graf 4: Vzdělání**



Zdroj: vlastní zpracování

Předešlou praxi na obdobné pozici (Graf 5) má jen 18,52 % dotazovaných respondentů, z toho 40 % pracuje na pozici prodejce, 30 % na pozici řidiče a 30 % jako THP. Mezi respondenty se objevili pouze 3 řidiči a všichni odpověděli, že mají předchozí praxi v oboru. Lze tedy předpokládat, že s větším počtem respondentů na pozici řidič by se jejich poměr oproti ostatním pozicím zvyšoval. Stewardi/ky většinou nemají předchozí zkušenosti, protože tato pozice je u konkurence jen zřídka. Navíc pro mnohé z nich je tato pozice jejich prvotní pracovní zkušeností.

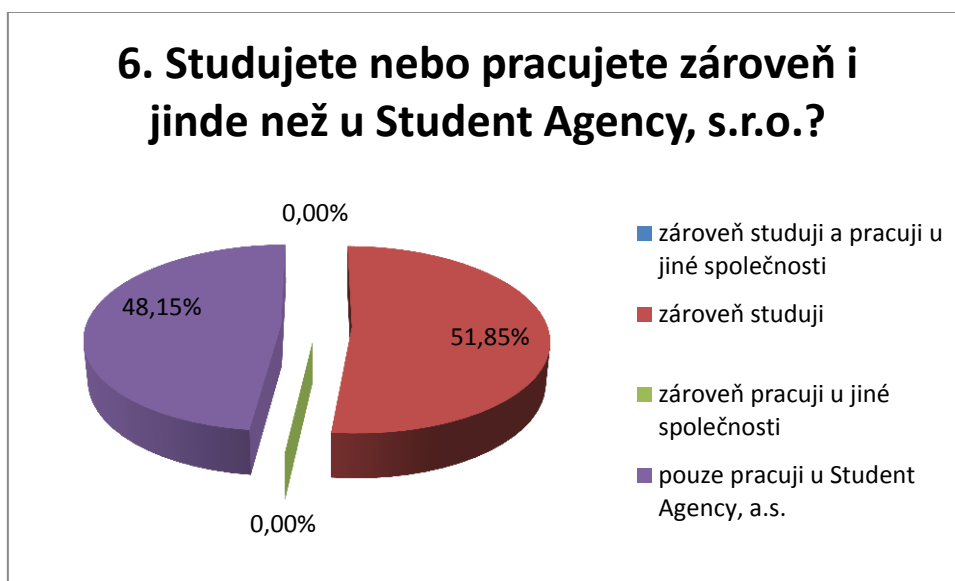
**Graf 5: Předchozí praxe**



Zdroj: vlastní zpracování

Původní vize společnosti byla, že bude zaměstnávat převážně studenty, čímž jim dopomůže k pracovní praxi a přivýdělku. Společnost tak získává levnější pracovní sílu, protože díky zaměstnávání studentů má menší odvody státu. S přibývajícím počtem linek a služeb bylo zapotřebí, aby společnost linky obsazovala spolehlivější formou úvazků než na DPČ, a tak přešla ke smlouvám na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) a zkráceným úvazkům, které stabilizovaly studenty v jejich práci. Mezi respondenty (Graf 6) se objevilo 51,85 % zároveň studujících respondentů a 48,15 % stálých zaměstnanců společnosti. Vyrovnaný počet oproti zkráceným úvazkům lze přisoudit možnosti studia vysoké školy dálkovou či kombinovanou formou při stálém pracovním poměru.

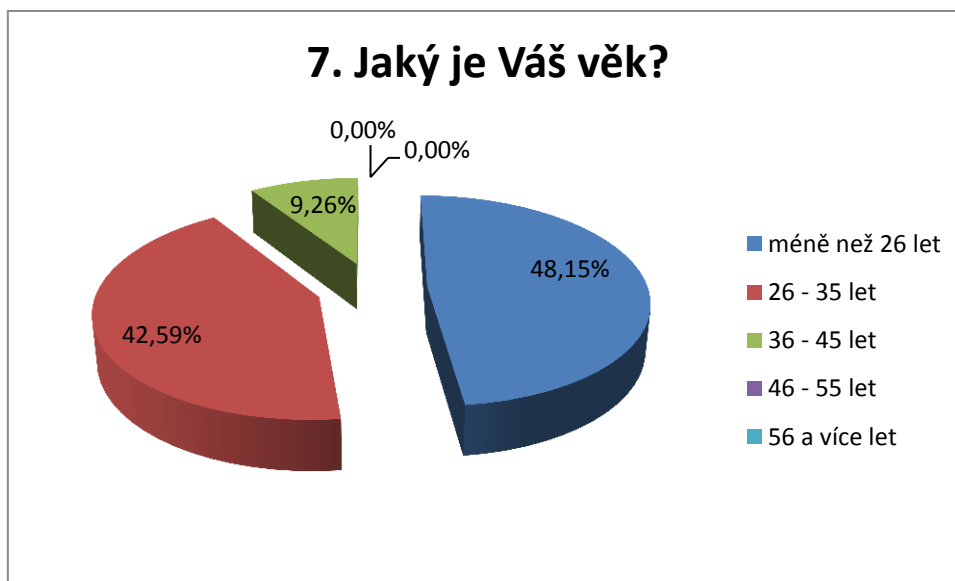
**Graf 6: Současné studium či jiná práce**



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost STUDENT AGENCY má oproti jiným společnostem velmi nízký věkový průměr, což dokazuje i věková hranice respondentů v Graf 7. Skoro polovina (48,15 %) se pohybuje v kategorii do 26 let, méně početnou skupinou je kategorie do 35 let a pouze 5 respondentů je v kategorii do 45 let, z nichž 3 jsou řidiči a 2 THP. Náborová strategie společnosti se zaměřuje na mladé lidi, většinou ještě studující.

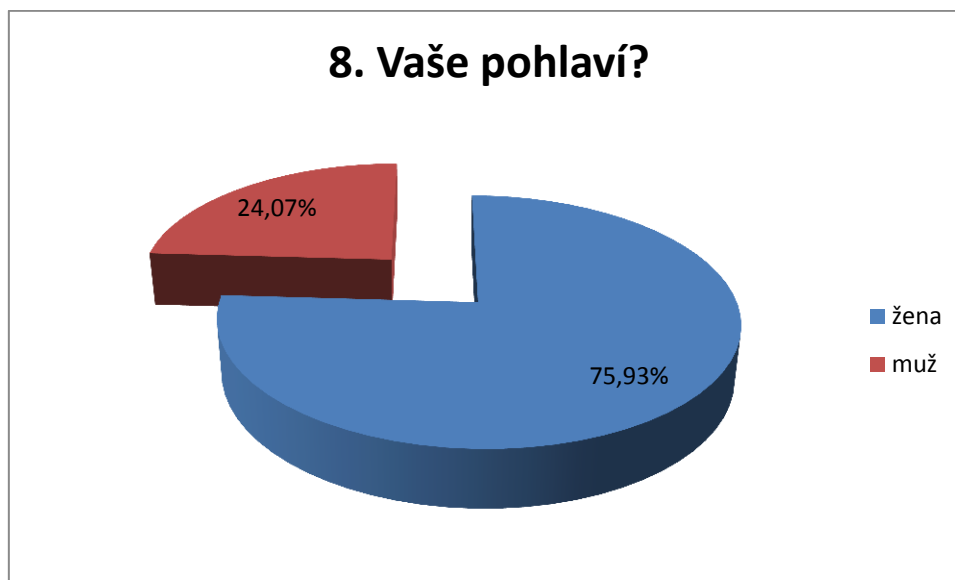
**Graf 7: Věk**



Zdroj: vlastní zpracování

V celém dotazníkovém šetření jsou odpovědi obsaženy od 24,07 % mužů zobrazeno v Graf 8, což je mimo jiné zapříčiněno nízkou návratností dotazníků ze strany řidičů. I ve skutečnosti zde pracují převážně ženy, a to na pozicích stewardek, prodejkyň i THP.

**Graf 8: Pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

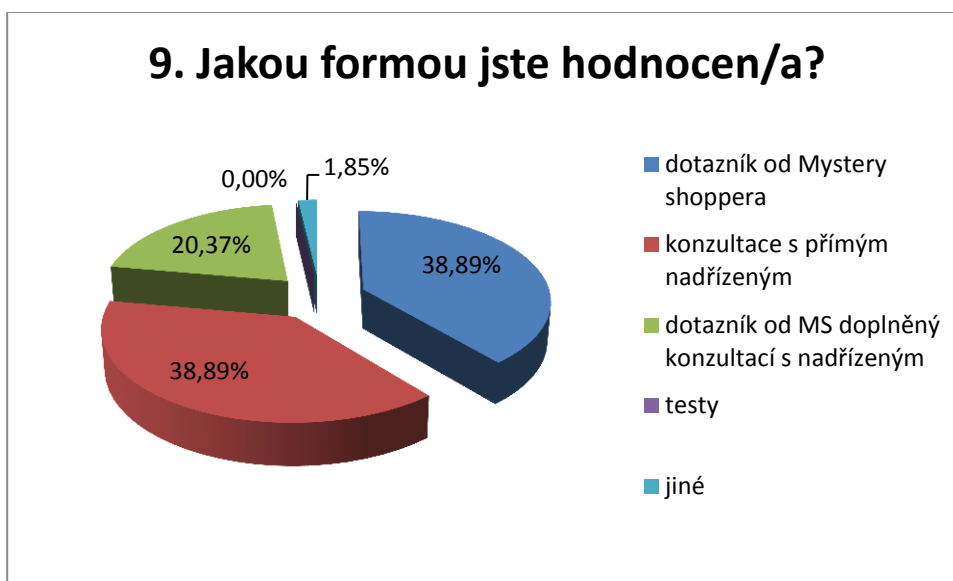
### **2.5.3 Dotazníkové šetření - hodnocení zaměstnanců**

Otázky kladené v této části dotazníku byly zaměřeny na formu, intervaly mezi hodnocením, a také na subjektivní vnímání hodnocení zaměstnancem. První část je věnována aktuálnímu hodnocení, které bere v potaz pouze uplynulé skutečnosti a nezabývá se dalším rozvojem. Další část je věnována hodnotícím pohovorům, které by se měly zaměřovat i na budoucí rozvoj zaměstnanců. Na základě této části budou navrženy dílčí změny v hodnocení pracovníků.

První dvě otázky byly pokládány záměrně kvůli zjištění, jak se hodnocení liší od jednotlivých pozic, a zda jsou zaměstnanci na stejné pozici hodnoceni stejným způsobem i četností. Další se zajímá o subjektivní názor na intervaly mezi hodnoceními.

Graf 9 znázorňuje, jakou formou probíhá hodnocení. Respondenti (38,89 %) uvedli, že získávají pouze dotazník od MS, stejné procento uvedlo, že jejich hodnocení probíhá konzultací s nadřízeným a 20,37 % je hodnoceno obojím způsobem.

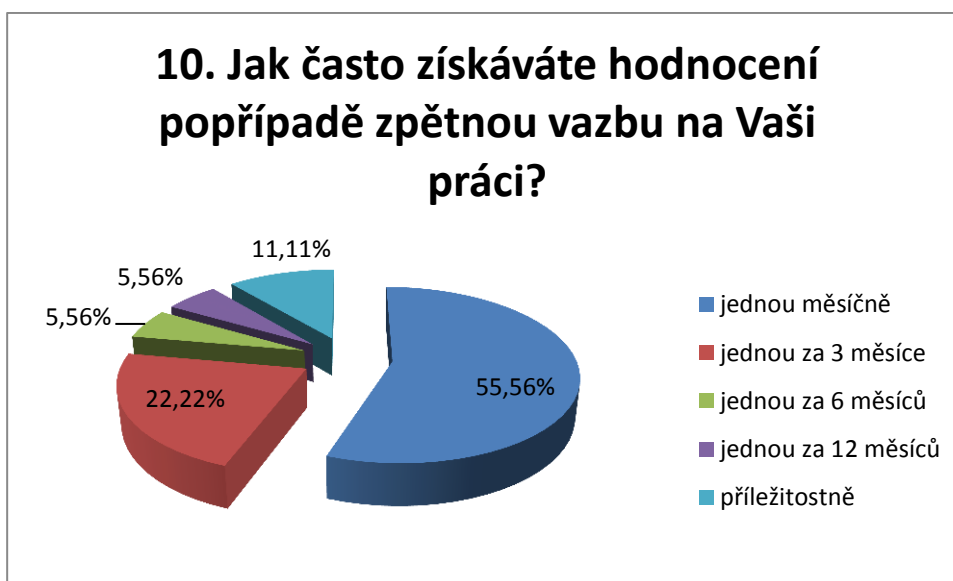
**Graf 9: Forma hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázkou zachycenou v Graf 10 bylo, jak často jsou jedinci hodnoceni. Z šetření lze vyčíst, že na pozici mystery shoppera neprobíhají hodnocení vůbec nebo jen ve chvílích, kdy nastane nějaký problém. Prodejci se naopak takřka shodli, že jejich hodnocení je pravidelně co 3 měsíce spolu s jejich přímým nadřízeným. Jen 3% dotazovaných prodejců nevědělo, kdy a jestli vůbec taková hodnocení probíhají.

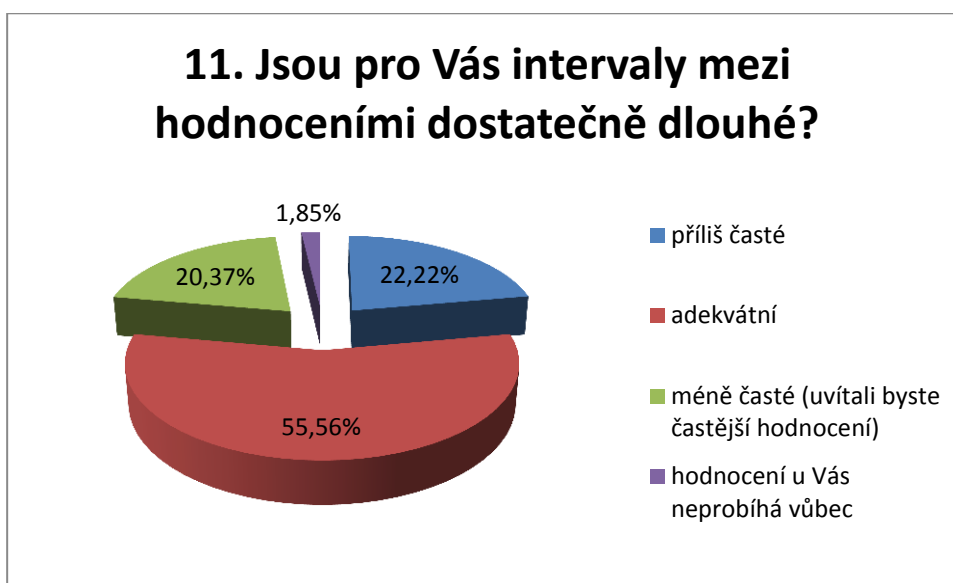
**Graf 10: Četnost aktuálního hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

Intervaly mezi hodnoceními (Graf 11) jsou pro 53,70 % respondentů adekvátní, z toho 18 jedinců je hodnoceno jednou za měsíc a 6 jednou za tři měsíce. 22,22 % respondentů si myslí, že hodnotit je jednou měsíčně je příliš časté. Na druhou stranu 20,37 % respondentů uvádí, že by hodnocení uvítali častěji, mezi nimi je 6 hodnocených jednou za 3 měsíce a zbytek je hodnocen v delších intervalech. Pouze jeden THP není hodnocen vůbec.

**Graf 11: Intervaly mezi hodnocením**



Zdroj: vlastní zpracování

Řidiči dostávají hodnocení ve formě dotazníků od mystery shoppera, a jen v případě problému s nimi vzniklou situaci řeší jejich nadřízený. U stewardů/ek je tato situace obdobná, většina z nich má stejnou zkušenost s hodnocením jako řidiči. Řidiči i stewardi/ky majoritně uvádějí, že hodnocení probíhá každý měsíc. THP pracovníci jsou dle svých slov hodnoceni po uběhnutí minimálně 6 měsíců a to vždy konzultací s přímým nadřízeným.

Otázky 12 až 14 se zabývají strukturou a kritérii aktuálních dotazníků od mystery shoppera. Zaměstnanci tak měli možnost vyjádřit se k aktuálnímu hodnoticímu formuláři, který ovšem zahrnuje pouze zpětnou vazbu na předešlou zkušenost mystery shoppera s jejich prací.



Na dotaz, zda jsou dotazníky přehledné (viz Graf 12), odpověděli pouze 2 respondenti, že nejsou. Jejich důvody byly: vyznaží se v nich jen málokdy a často tam některé vyplněné skutečnosti nesedí, hodnocení nerozumí.

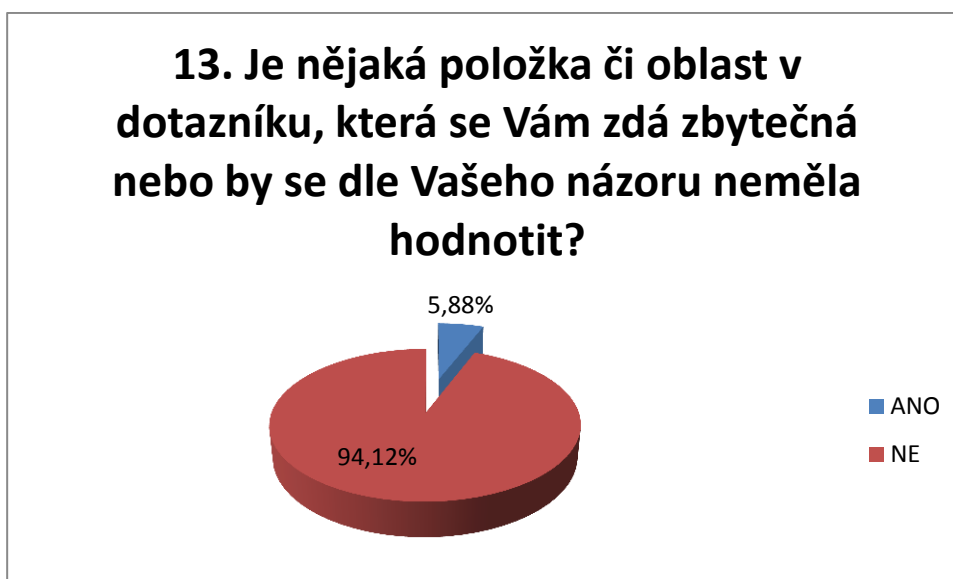
**Graf 12: Přehlednost dotazníků**



Zdroj: vlastní zpracování

Oblast, která by se dle 5,88 % respondentů měla z dotazníků vypustit díky subjektivnosti a spornosti je laskavost pozorovaného zaměstnance.

**Graf 13: Položky v dotazníku**



Zdroj: vlastní zpracování

Dotazovaní v otázce 14 (Graf 14) odpovídali v 88,89 %, že by již další kritéria nepřidávali. Ostatní napsali, že by se měla hodnotit také docházka, práce řidiče jiná, než jen jeho uniforma, motivace, plat a kolektiv.

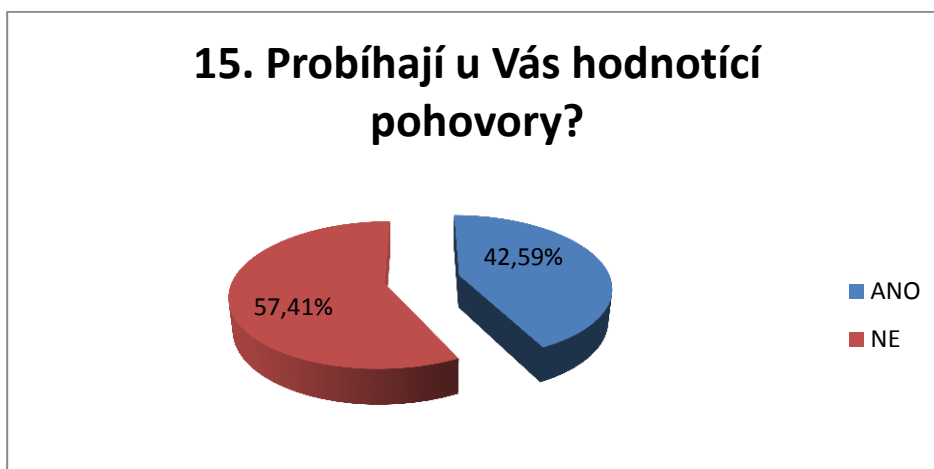
**Graf 14: Návrh nových kritérií hodnocení**



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 se dotazuje na konání hodnotících pohovorů v Graf 15 a je uvedena jako rozcestník k dalším otázkám prohlubujícím informace z průběhu hodnotících pohovorů (respondent, který uvedl, že hodnotící pohovory u něj neprobíhají, se dostal rovnou na otázku číslo 16, ostatní se dostali na podotázky). Nadpoloviční většina uvedla, že hodnotící pohovory u nich neprobíhají, zbývajících 42,59 %, byli nadále dotazováni na průběh těchto pohovorů.

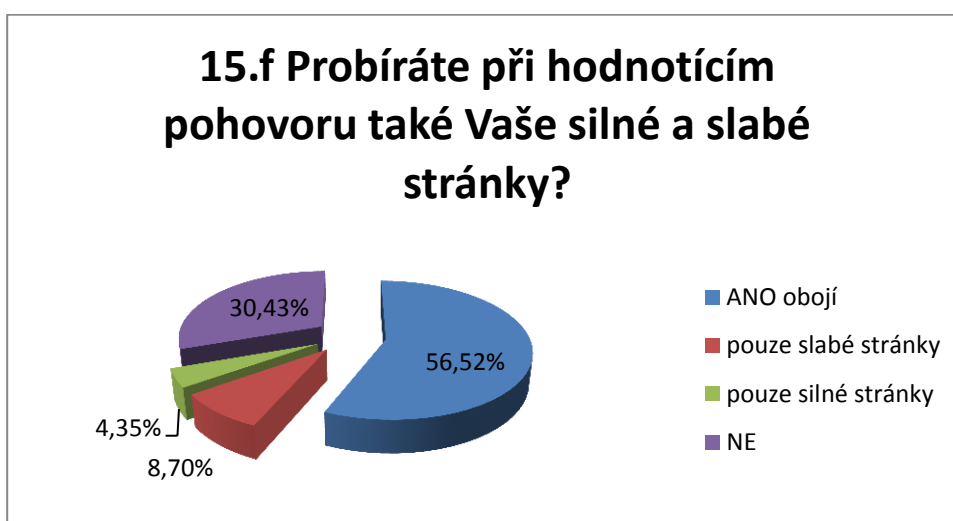
**Graf 15: Hodnotící pohovory**



Zdroj: vlastní zpracování

Tyto hodnotící pohovory vede vždy jejich přímý nadřízený, v 56,52 % se o tomto pohovoru dozví 1 – 7 dní předem a v 39,13 % více než 15 dní předem, přičemž se shodli, že takto dlouhé období je dostatečné pro jejich přípravu na hodnotící pohovor. Při samotném pohovoru mají dostatek prostoru pro pochopení, vyjádření, argumentaci i rozmyšlení si nových cílů a vždy je pro ně tato zpětná vazba přínosná. V Graf 16 jsou sumarizovány informace o diskuzi nad silnými a slabými stránkami. 56,52 % respondentů probírá s nadřízeným své silné i slabé stránky, 8,70 % pouze slabé a 4,35 % pouze silné stránky a 30,43 % neprobírají tyto stránky vůbec.

**Graf 16: Silné a slabé stránky**



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem hodnotícího pohovoru by mělo být stanovení nových cílů, postupů jak jich dosáhnout a časový horizont splnění. Tímto se se řídí jen několik nadřízených, protože tyto 3 dílčí části cíle si stanovují pouze 2 respondenti což je 8,70 %. V Graf 17 si 60,87 % sdělí pouze jednu nebo dvě věci z uvedené trojice, Zbývající část se buď dohodne jen na další spolupráci, nebo se nedohodne na ničem.

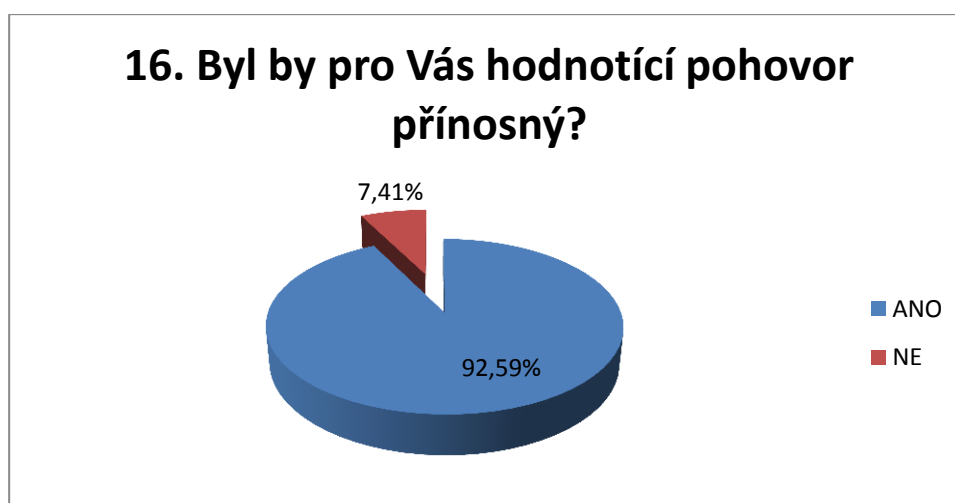
**Graf 17: Výsledek hodnotícího pohovoru**



Zdroj: vlastní zpracování

Šestnáctá otázka (Graf 18) se ptá znovu všech respondentů, zda by ocenili hodnotící pohovory s nadřazeným. Všichni dotázaní, u kterých hodnotící pohovory neprobíhají, se shodli, že by tento pohovor byl pro ně přínosný. Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou určitým způsobem orientováni na budoucnost a zajímá je, jak si vedou, a kde se mohou dostat. Tato otázka hovoří o struktuře zaměstnanců, jejich potenciálu a chuti na sobě pracovat.

**Graf 18: Přínos hodnotícího pohovoru**



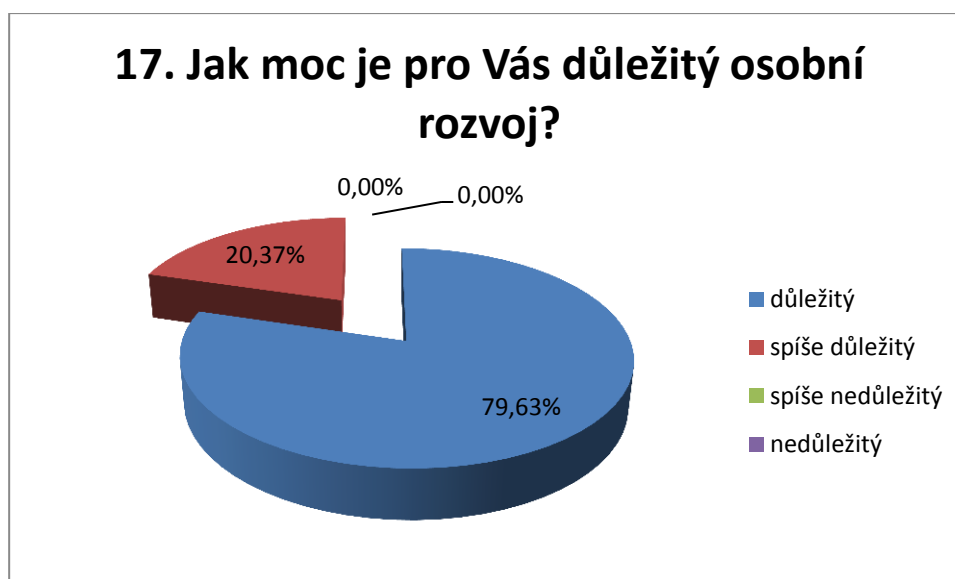
Zdroj: vlastní zpracování

#### 2.5.4 Dotazníkové šetření – rozvoj a kariérní růst zaměstnanců

Dotazy v této části byly zacíleny na osobnost zaměstnance a jeho postoj k vlastnímu rozvoji a kariérnímu růstu. Informace z této části ukazují, zda jsou zaměstnanci spíše orientováni na budoucnost či na přítomnost. Jsou-li orientováni na budoucnost, tak se více zajímají o možnosti svého rozvoje a o svůj růst. S takovými zaměstnanci se potom lépe pracuje, protože je k lepším výkonům a práci na sobě žene vnitřní motivace. S lidmi orientovanými na přítomnost se pracuje hůře, ale lze s nimi pracovat tak, aby se také orientovali na budoucnost, a tudíž pracovali na svém rozvoji.

Otázka číslo 17 zobrazená v Graf 19: Důležitost osobního rozvoje ukazuje důležitost osobního rozvoje pro jednotlivce. Zaměstnanci společnosti STUDENT AGENCY se pohybují v tzv. kladných hodnotách, což je pro společnost velmi dobrý ukazatel, jelikož tito zaměstnanci nebudou ve svých činnostech stagnovat, ale naopak se budou snažit určitým způsobem projevit a vyvíjet. Na druhou stranu to může mít na společnost negativní vliv v podobě zvýšení fluktuace, nedá-li zaměstnancům dostatečný rozhled, možnost kariérního růstu a vzdělání. Všichni dotazovaní mají minimálně středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou a 51,85 % z nich navíc nadále studuje, což potvrzuje důležitost osobního rozvoje.

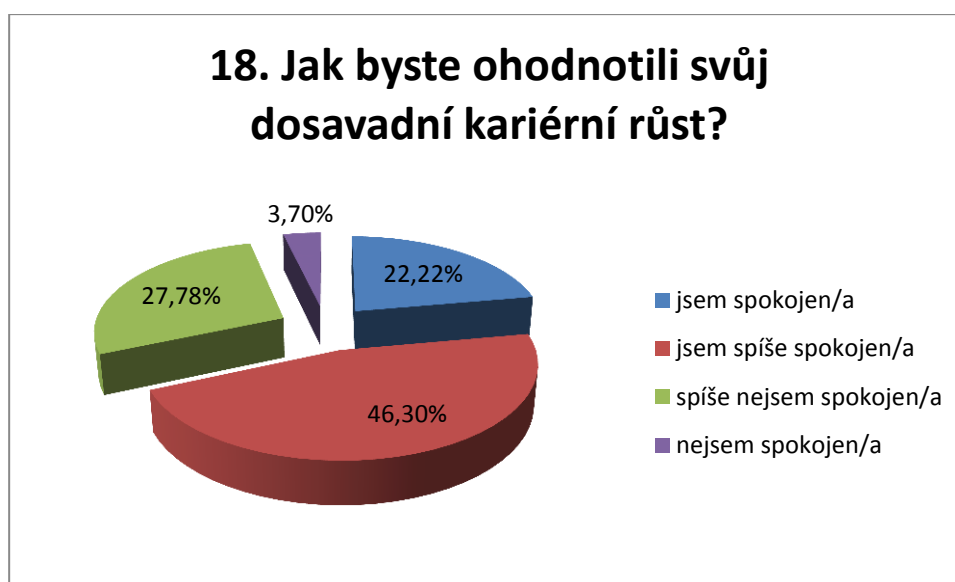
**Graf 19: Důležitost osobního rozvoje**



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka (Graf 20) hodnotí dosavadní kariérní růst v rámci společnosti. Většina zaměstnanců, procentuálně 46,30 %, se zde přiklonila k odpovědi, že jsou se svým postupem a rychlostí rozvoje spíše spokojeni, 22,22 % respondentů jsou se svým růstem zcela spokojeni. Takto odpovídali hlavně zaměstnanci, kteří jsou u společnosti méně, než jeden rok. Z celkového počtu je 27,78 % respondentů, kteří spíše spokojeni nejsou a jen 3,07 %, kteří s růstem spokojeni nejsou vůbec. V konečném součtu není spokojen jeden THP a jeden řidič. Skutečnost, zda zaměstnanci navíc studují nebo jen pracují, prakticky neměla vliv, protože odpovědi byly na obou stranách vyrovnané.

**Graf 20: Dosavadní kariérní růst**

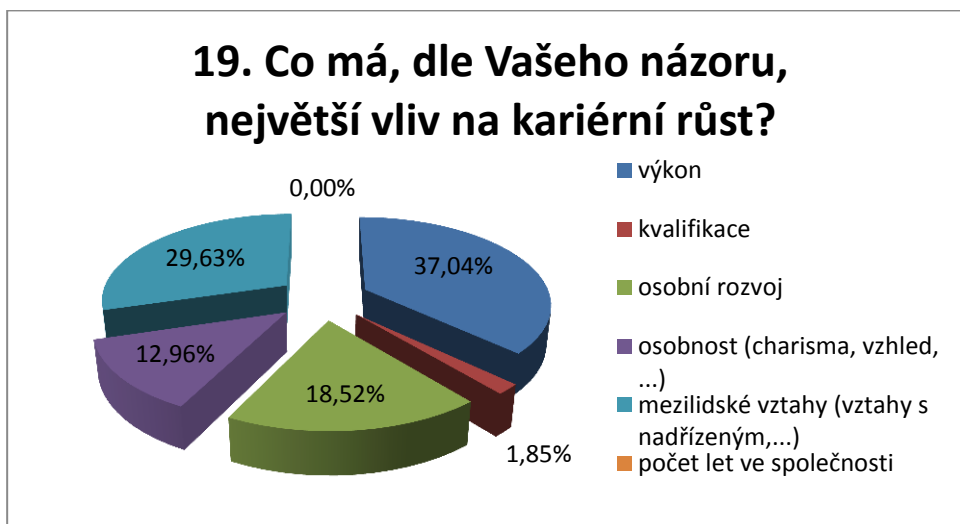


Zdroj: vlastní zpracování

Při posuzování možností kariérního růstu v rámci společnosti by se neměli opomíjet zaměstnanci a jejich subjektivní pohled na spravedlivost takového růstu. Tento pohled odkrývá dvacátá otázka v Graf 21, kde respondenti uvedli, že kariérní růst ovlivňuje z 37,04 % výkon, z 29,63 % vztahy s nadřízeným, z 18,52 % osobní rozvoj, z 12,96 % osobnost zaměstnance a z 1,85 % kvalifikace. Z toho vyplývá, že zaměstnanci vnímají interní kariérní postup spíše jako nespravedlivý na základě sympatií a vztahů s přímým nadřízeným. Nad touto skutečností je třeba se zamyslet a udělat opatření pro

minimalizaci obdobných pokusů a také vybudovat účinnější a průhlednější systém kariérního růstu v rámci společnosti.

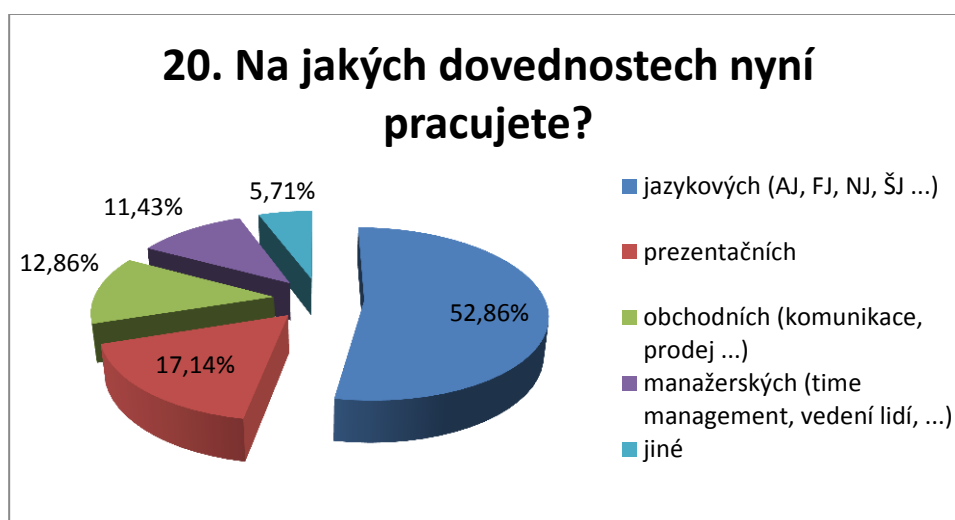
**Graf 21: Vliv na kariérní růst**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro přípravu rozvojových plánů a školení je zapotřebí zjistit, jaké dovednosti a schopnosti si zaměstnanci aktuálně pěstují a jaké by si do budoucna chtěli osvojit nebo rozvinout. Odpovědi mohou také ukázat, zda dotazovaný o svém rozvoji pouze hovoří nebo se snaží již nyní na něm pracovat. Následující otázka zobrazená v Graf 22 se zabývá aktuálním rozvojem jedince. Z uvedeného grafu je patrné, že většina z respondentů (52,86 %) pracuje na jazykových dovednostech, pravděpodobně díky tomu, že tyto schopnosti v práci využijí.

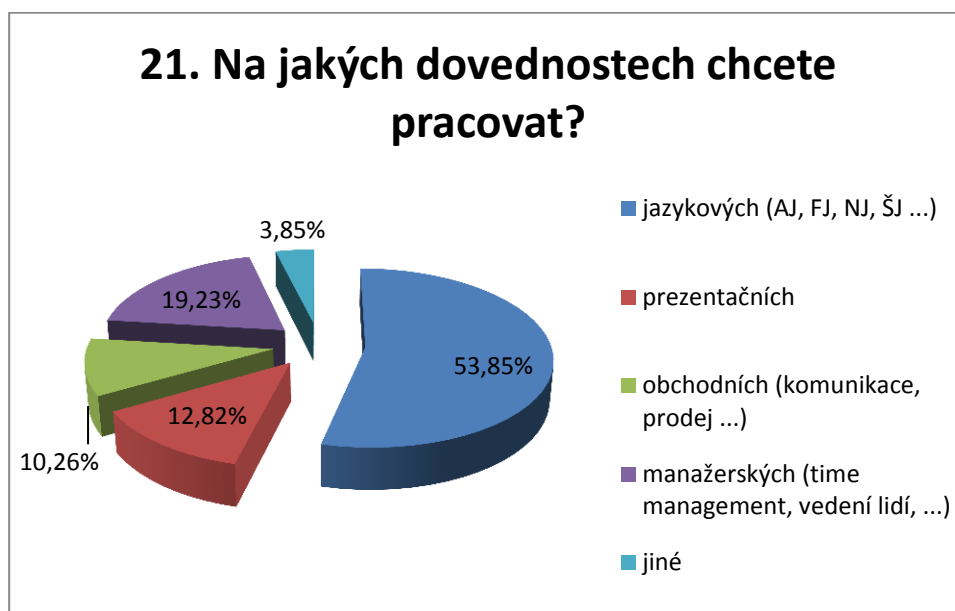
**Graf 22: Aktuální dovednosti**



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka v Graf 23 se zabývá schopnostmi, které by si daný pracovník chtěl v budoucnu osvěžit či osvojit. Převážná většina (53,85 %) se chce věnovat studiu a prohlubování jazykových dovedností, což ke své práci hlavně stewardi/ky a prodejci/kyně určitě využijí. Zajímavostí je, že se prohlubování jazyků se chtějí věnovat i v budoucnu právě ti, kteří na těchto dovednostech již pracují.

**Graf 23: Budoucí dovednosti**



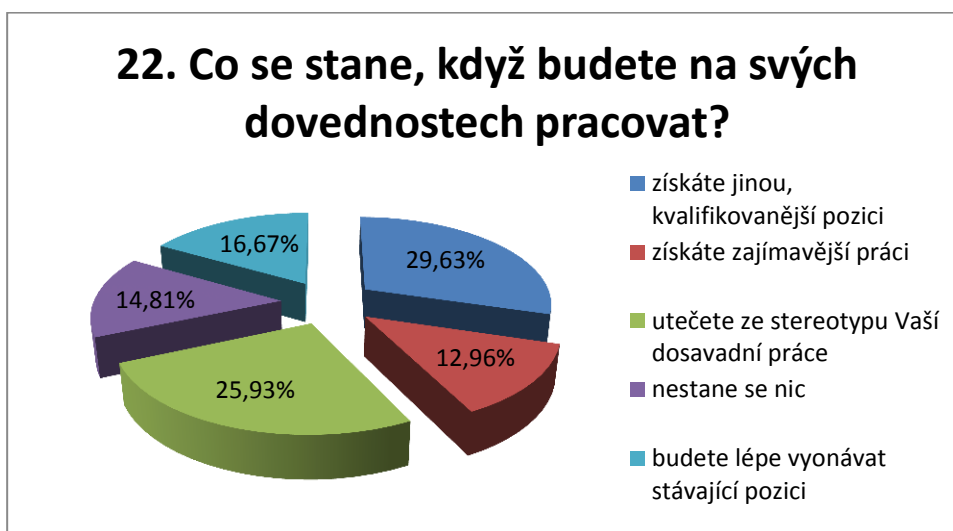
Zdroj: vlastní zpracování



Dotazník se okrajově zabývá vnitřní motivací respondenta dvaadvacátou otázkou zobrazenou v Graf 24. Tato otázka ukazuje, zda se dotazovaný domnívá, že za svou snahu bude ve společnosti odměněn. Jde vlastně o důvěryhodnost společnosti v očích zaměstnance, protože by pro jeho udržení a rozvoj měl platit jednoduchý vzorec: „budu na sobě pracovat a rozvíjet se => když na sobě budu pracovat, nadřízení to uvidí => když to uvidí a uvolní se pozice, o kterou bych mohl/a mít zájem, tak mne na ni doporučí => pracoval/a jsem-li usilovně, pak tuto pozici mohu získat“.

29,63 % respondentů uvedlo, že když budou pracovat na svém osobním rozvoji, tak získají kvalifikovanější pozici. 25,93 % uvedlo, že utečou ze stereotypu dosavadní práce, čímž sdělují, že rozvoj je pro ně jen zpestření všedních dnů v práci. 16,67 % respondentů se shodlo na lepším vykonávání jejich stávající pozice a 14,81 % jsou k jakýmkoliv změnám na základě osobního rozvoje spíše skeptičtí.

**Graf 24: Co přinese rozvoj**

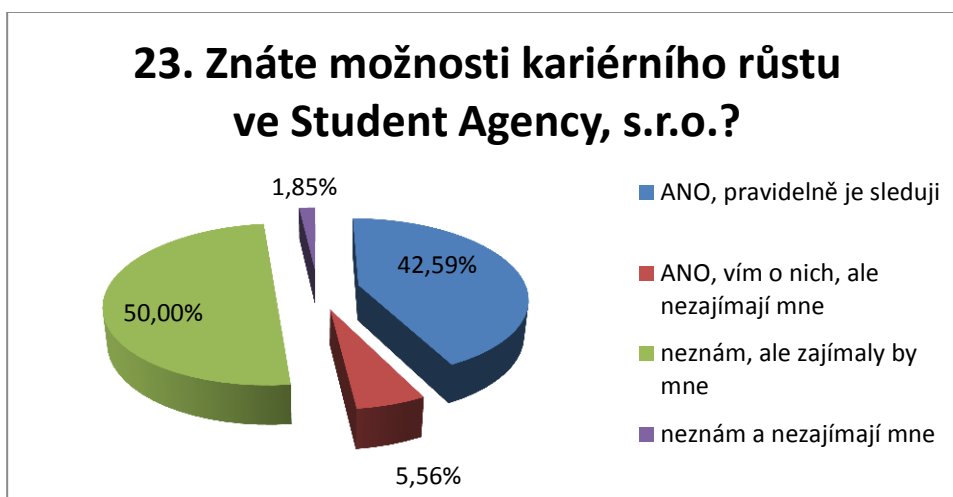


Zdroj: vlastní zpracování

Poslední část otázek bloku kariérního růstu a rozvoje se zabývá sledováním nových pozic ve společnosti, vlastními ambicemi, a jestli zaměstnanec zná potřebné dovednosti k vytoužené pozici.

V Graf 25 pouze jedna prodejkyň na DPČ uvedla, že možnosti kariérního růstu nezná, a že ji ani nezajímají. Tři respondenti uvedli, že možnosti znají, ale nezajímají je. Přesně polovina respondentů nezná možnosti kariérního růstu, ale zajímají je.

**Graf 25: Možnosti kariérního růstu v rámci společnosti**

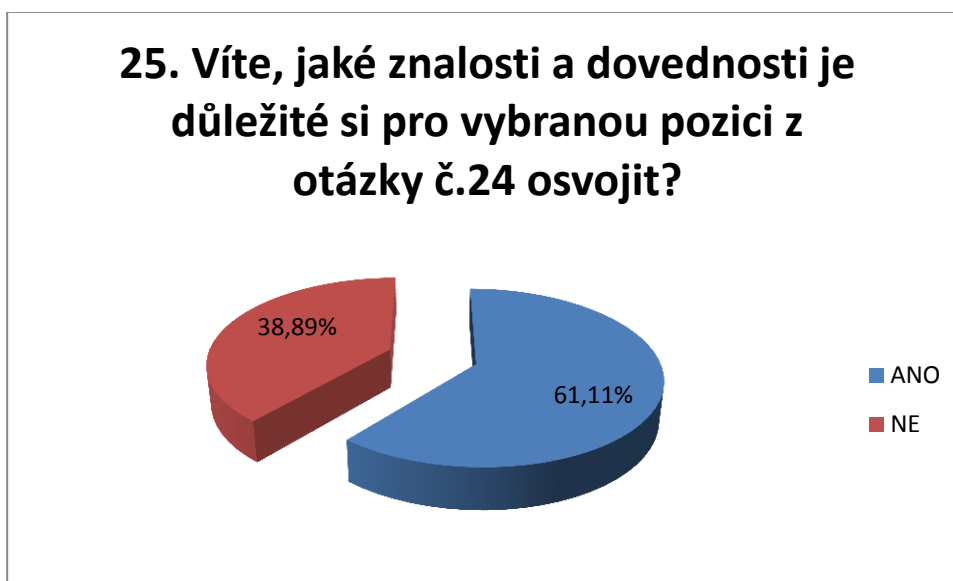


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se ptala, na jakou pozici jedinec aspiruje a její odpověď byla volná. Respondenti velmi často uváděli pozici manažera, kterého blíže nespecifikovali a pozice z oddělení lidských zdrojů. Několik prodejců/kyň podobně uvedlo pozici mimo zákaznický servis, Řidiči by rádi jezdili místo po českých dálnicích do zahraničí nebo dělali dispečery či techniky. Někteří stewardi/ky uvedli průvodce na mezinárodních linkách.

Respondenti byli také dotázáni, zda ví, jaké dovednosti a znalosti si potřebují osvojit ke zvolené pozici. Většina z nich to ví (Graf 26), a tak ji následná otázka rozvinula a zjistila o jaké dovednosti a schopnosti jde. Nejčastější odpovědi byly jazykové schopnosti a komunikace. Mezi odpověďmi u manažerských pozic a personálního oddělení byly například: profesionální přístup, zalíbit se manažerům, zkušenosti v oboru, etika, hodnocení, motivace, administrativa. Jedna z odpovědí řidičů byla: „Na řidiče mezinárodní linky je potřeba praxe v řízení, částečná znalost jazyka, slušné vystupování, na dispečera znalost dané problematiky, rozhodnost při řešení krizových situací, na technika dílny znalost techniky, rychlé řešení nastalých problémů, spolupráce se značkovými servis a prodejci náhradních dílů.“

**Graf 26: Co je potřeba pro vysněnou pozici**



Zdroj: vlastní zpracování

## **2.6 Závěry z dotazníkového šetření**

Pozice stewarda/ky a řidičů jsou hodnoceny pravidelně jednou za měsíc na základě dotazníků od Mystery shoppera. Tyto dotazníky jsou následně zkontrolovány jejich nadřízeným a výsledky předány buďto e-mailem nebo telefonicky s určitým komentářem. Jen výjimečně jsou tyto dotazníky konzultovány osobně, protože nejen nadřízení jsou velmi zaneprázdněni. Pozice prodejce/kyně jízdenek je hodnocena jednou za 3 měsíce a vždy je hodnocení od MS doplněno osobním pohovorem s nadřízeným. THP jsou hodnoceni ojedinele. Aktuální hodnocení pracovního výkonu a chování zaměřený na daný měsíc je více než dostačující, takže se jí návrhy nebudou zabírat.

Zaměstnanci z více než 50 % nemají hodnotící pohovory se svým nadřízeným, které by jim pomohly posunout se někam dál, zapracovat na svých slabších stránkách, ještě více posílit ty silné, stanovit si cíle a zhodnotit ty předchozí. U některých respondentů sice tyto pohovory probíhají, ale mají nejednotnou strukturu a chybí důležité aspekty.

Pro všechny odpovídající je jejich osobní rozvoj důležitý, ale 14,81 % z nich je skeptická k jakékoliv změně na základě práce na vlastních dovednostech a schopnostech a necelých 26 % si myslí, že si zpestří svou stereotypní práci. Z výsledků je patrné,

že zaměstnanci sice na dovednostech a schopnostech pracují a chtějí pracovat i do budoucna, ale v rámci STUDENT AGENCY nevidí budoucí rozvoj či uplatnění.

Kamenem úrazu je povědomí zaměstnanců o kariérním růstu na základě vztahů s nadřízeným či jejich vlastní osobnosti a také to, že neznají možnosti kariérního růstu.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části bude navázáno na výsledky dotazníkového šetření se zaměřením na návrhy a doporučení, které do stávajícího systému vnesou nové elementy. Tyto prvky by měly být kompromisem mezi tím, co očekává společnost od zaměstnanců a tím, co pracovníky motivuje a povzbuzuje k lepším výkonům a práci na sobě sama. Ač je návrhová část rozdělena na 3 části, tak všechny tyto části na sebe navazují a výsledkem bude ucelený systém hodnocení a rozvoje.

#### 3.1 Návrhy zefektivnění hodnocení zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplývá, že různé pozice jsou hodnoceny v odlišných intervalech a odlišným způsobem. Dalo by se říct, že způsob hodnocení závisí na oblastní koordinátorce dané pozice. Zaměstnanci se také shodují, že hodnocení nebo spíše zpětná vazba na jejich práci je dostačující a ve většině případů by na něm nic neměnili. Proto se těmito hodnoceními práce nebude dále zabývat. Jakékoliv celoplošné hodnotící formuláře a pohovory s nadřazeným, které by se zaměřovaly nejen na minulost, ale hlavně na budoucnost, zcela chybí. Tyto formuláře po krátké působnosti přestaly být předmětem zájmu díky zvýšení množství práce na všech odděleních s nástupem vlaků RegioJet. Navíc byly dotazníky obsáhlé a personální oddělení se snažilo, aby byly vyplňovány jednou za čtvrtletí.

Návrhem je, že se tyto hodnotící formuláře zaměří pouze na důležité aspekty pro budoucí rozvoj zaměstnanců. Hodnotící formuláře, dále nazvány „**Půlroční hodnocení výkonnosti a rozvoje**“, budou vyplňovány v půlročních intervalech a to na konkrétního zaměstnance jak z jeho strany, tak ze strany nadřízeného. Následně bude naplánována mezi nimi osobní schůzka, která bude trvat 30 – 60 min, dle potřeby. Noví zaměstnanci by půlroční hodnocení vyplňovali až po uplynutí zkušební doby.

Formulář má pouze 4 oblasti, které jsou při hodnotícím pohovoru následně vyjádřeny i graficky zakreslením do matice růstu a výkonnosti. První tři oblasti sumarizují události, úspěchy, neúspěchy a silné stránky za uplynulý půlrok. Čtvrtá oblast se zaměřuje na osobní rozvoj a kariérní růst. Celkově je půlroční hodnocení

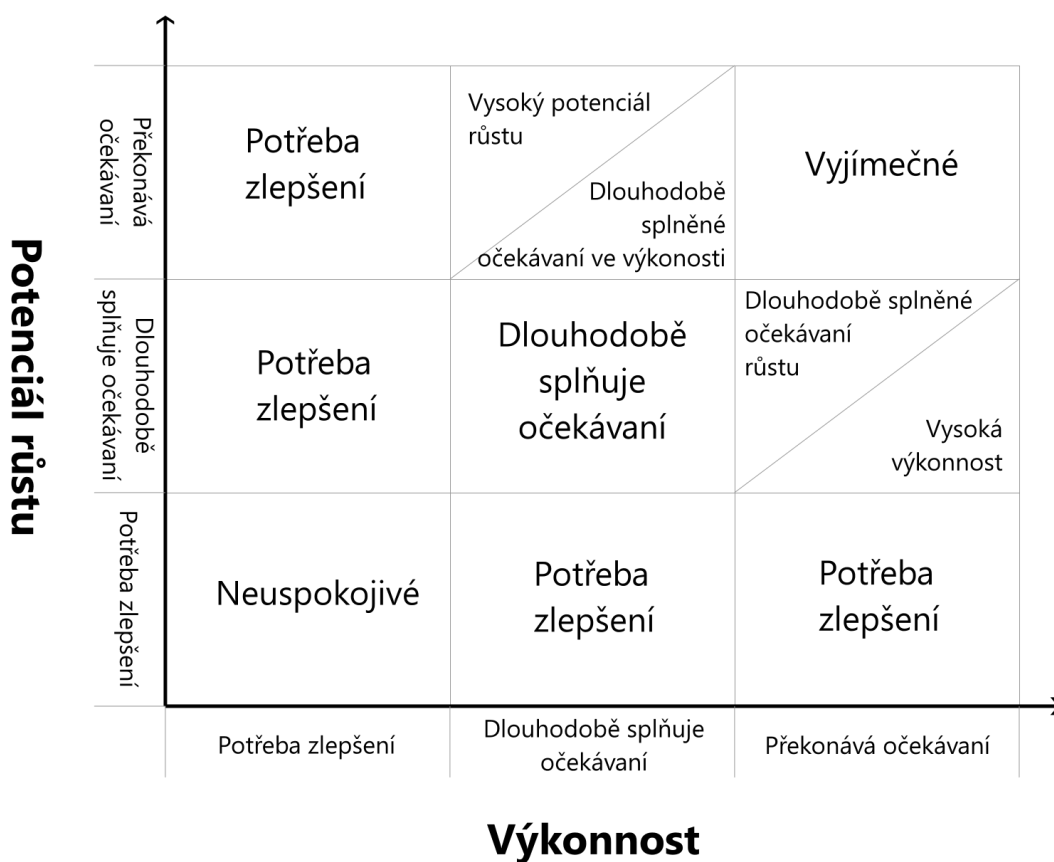
strukturováno tak, aby na základě posledního půl roku v práci byly posouzeny předchozí cíle a stanoveny nové.

### **Struktura navrhovaných hodnotících formulářů:**

- I. ÚSPĚCHY** – shrnutí úspěchů v porovnání se stanovenými cíli z předchozího hodnocení. Pokud předtím cíle nebyly stanoveny, pak se porovnávají úspěchy s obecnými požadavky na danou pozici. Formulář začíná úspěchy zaměstnance, aby si sám uvědomil, co udělal dobře, za co se může pochválit.
- II. SILNÉ STRÁNKY** – oblasti, ve kterých má zaměstnanec lepší výsledky než jiní, radí ostatním, pomáhá jim, je proaktivní, pozitivní aj. Druhá část formuláře se taky nese v pozitivním duchu, protože se hodnocený zamyslí nad svými silnými stránkami a na hodnotícím pohovoru je prodiskutuje se svým nadřízeným, který je vidí z jiného pohledu.
- III. OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ** – konkrétní znalosti, dovednosti a schopnosti, ve kterých by se zaměstnanec měl zlepšit (pracovní výkon, komunikace, ochota, řešení krizových situací, aj.). Ve formuláři nejsou uvedeny slabé stránky, ale naopak oblasti pro zlepšení. Je to z toho důvodu, aby zaměstnanec tyto oblasti vnímal jako pozitivní návrhy na zlepšení a ne jako negativní kritiku, díky tomu lépe přijme hodnocení od nadřízeného. Při hodnotícím pohovoru v této části, stejně jako v následující, by měly být stanoveny nové cíle, způsob a čas jejich dosažení.
- IV. PROFESNÍ ROZVOJ** – představa o osobním rozvoji, popřípadě kariérním růstu včetně časového horizontu a postupu jak daného cíle dosáhnout (konkrétní školení, schopnosti a dovednosti, které si chce osvojit, nová pozice). Profesní rozvoj se při hodnotícím pohovoru zaměřuje na nedílnou součást, a to cíle, způsoby jejich dosažení a časový horizont.

- V. **MATICE RŮSTU A VÝKONNOSTI** – tato matice na Obrázek 7 je pouze v hodnotícím formuláři nadřízeného. Při osobním pohovoru půlročního hodnocení první zaměstnanec ukáže, kde si myslí, že se nachází a následně diskutuje o své volbě s nadřízeným. Stejně tak, ukáže svou volbu i nadřízený a vysvětlí důvody, které ho k tomu vedly.

**Obrázek 7: Matice růstu a výkonnosti**



Zdroj: vlastní zpracování

**Škála na matici růstu a výkonnosti je následující:**

- **Vyjimečné** – zaměstnanec trvale vykazuje nadstandartní výkon, svým kolegům jde příkladem, jeho potenciál růstu je velký, lze na něj delegovat určité povinnosti a pravomoce nadřízeného, je velmi samostatný.

- Vysoká výkonnost / Dlouhodobě splňuje očekávání v potenciálu růstu - zaměstnanec trvale vykazuje nadstandartní výkon, zapojuje se do rozvojových aktivit dle potřeb pro svou stávající pozici.
- Vysoký potenciál / Dlouhodobě splňuje očekávání ve výkonnosti – pracovník plní své úkoly dle očekávání na jeho pozici, má vysoký potenciál růstu, s velkým nasazením se zapojuje do rozvojových aktivit, a lze na něj, po konzultaci a přesném zadání, delegovat některý z úkolů nadřízeného.
- Dlouhodobě splňuje očekávání – pracovník plní své úkoly dle očekávání na jeho pozici, školení využívá pouze ta, která jsou potřebná k jeho aktuální pozici.
- Potřebuje zlepšení – zaměstnanec buď nedosahuje plně požadavků kladených na jeho pozici, ale má potenciál dalšího rozvoje nebo těchto výkonnostních požadavků dosahuje, ale jeho potenciál růstu je malý, a tudíž se nesnaží dále rozvíjet.
- Neuspokojivé - pracovní výkon nedosahuje parametrů, které se kladou na zaměstnance na tomto pracovním místě, doporučuje se zvážit pokračování zaměstnance v dosavadní činnosti.

Pro STUDENT AGENCY je účelem tohoto hodnocení zlepšit pracovní výkon zaměstnance, zhodnotit jeho dosavadní práci a přístup, zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, stabilizovat zaměstnance v SA díky umocnění jejich pocitu důležitosti pro společnost a hlavně poznat jejich cíle, potřeby a potenciál pro další rozvoj a kariérní růst, aby SA mohlo na kvalifikovanější funkce připravovat nástupce z řad vlastních zaměstnanců.

Ideální variantou je, aby půlroční hodnocení bylo vyplňováno elektronicky. Společnost STUDENT AGENCY má k těmto účelům webové rozhraní [ybus.sa.cz](http://ybus.sa.cz), kde se zaměstnanci po přihlášení dostanou k různým informacím, například mystery shopper zde vyplňuje on-line hodnocení, které si pak nadřízený může přečíst a konzultovat se zaměstnancem, dále jsou tu různé důležité informace a testy pro stewardy/ky, prodejce i řidiče.



Na základě půlročních hodnocení budou pro další rozvoj vybráni zaměstnanci, kteří mají potenciál a zájem na sobě dále pracovat. Tito zaměstnanci pak budou mít možnost absolvovat nová školení a ti nejvíce orientovaní na rozvoj a výkonnost by následně byli zařazeni do programu pro talenty. Obě varianty jsou ve společnosti STUDENT AGENCY určitým způsobem opomíjené, takže návrhy pro tyto programy jsou uvedeny v dalších kapitolách.

### 3.2 Návrhy rozvoje vzdělávání

V analytické části na straně 38 jsou uvedeny 4 druhy školení, které STUDENT AGENCY aktuálně poskytuje. Jedná se o tzv. **vstupní školení**, kterým projde každý nově přijatý zaměstnanec, dále **zaškolení**, které se liší dle dané pozice. Těmito školeními se práce nebude dále zabývat, protože školení jsou ušita na míru potřebám společnosti. Zbývající školení jsou rozvojová a pro zaměstnance za odměnu. Aby se na taková školení dostali, tak si jejich přímý nadřízený musí všimnout jejich výkonnosti, práce navíc a snahy na sobě pracovat. Otázkou je, zda jsou tato školení přiřazována spravedlivě nebo na základě sympatií či haló efektu. Následující návrh by měl proto tuto subjektivitu omezit na minimum.

Jak již bylo řečeno, rozvoj vzdělávání navazuje na půlroční hodnocení výkonnosti a rozvoje. Díky podkladům z těchto hodnocení bude mnohem jednodušší rozšifrovat, kteří zaměstnanci o školení mají opravdu zájem, a do kterých se tato investice vyplatí. Pracovník by musel prokázat, že o dané školení stojí a jeho přímý nadřízený by musel dle osobního pohovoru a jeho dosavadní práce tuto skutečnost potvrdit. Fungovalo by to jako jakási nominace na různé druhy školení.

Mezi tvrdé dovednosti se řadí jazyky a první pomoc, jsou to ucelené kurzy, které pomohou rozvinout stávající znalosti a upevnit je tak. Jazyková školení mají rozsah 10 až 30 hodin, protože v nich budou zahrnuty různé úrovně. Například u anglického jazyka by se využívalo úrovní: komunikace, řešení krizových situací, průvodcem v cizí zemi a obchodování. Jednalo by se o jazykové dovednosti, které je pracovník schopen v práci využít nebo je potřebuje.

Měkké dovednosti jsou určeny pro všechny typy pozic a měly by účastníka kurzu naučit například správným technikám asertivity, vyjednávání s druhou osobou a zaměřit se na praktické situace v práci i ve společnosti. Jiná pomůžou s ovládáním

stresu a času, tedy jak se stresu vyvarovat a jak efektivně využívat a plánovat si čas. Prezentační dovednosti by zase rozšířily komunikační schopnosti a účastníkům by ukázali, jak vytvořit poutavou prezentaci a jak ji podat, aby publikum zaujali.

**Tabulka 1: Navrhovaná rozvojová školení**

Typ školení	Název školení	Rozsah školení	Náplň školení
<b>HARD skills</b> (tvrdé dovednosti)	Anglický jazyk	10 – 30 hodin	Komunikace, řešení krizových situací
	FJ, NJ, ŠJ, jiné	10 – 30 hodin	Základy konverzace
	První pomoc	2 - 4 hodiny	Základy první pomoci
<b>SOFT skills</b> (měkké dovednosti)	Komunikace a vyjednávání	6 - 10 hodin	Komunikace se zákazníky, řešení krizových situací, argumentace,
	Asertivita	6 - 10 hodin	Umění říkat NE, nenásilně se prosadit, nemanipulovat
	Stress management	6 - 10 hodin	Zvládání stresu
	Time management	6 - 10 hodin	Efektivní organizace času
	Prezentační dovednosti	6 - 10 hodin	Typy pro zajímavou prezentaci, jak zaujmout

Zdroj: vlastní zpracování

Návrhem je, aby si společnost zaplatila školení na měkké dovednosti u externí firmy, která má dlouholeté zkušenosti s tímto typem školení u jiných společností. Školení by probíhala tzv. kaskádovou formou, kdy by vedoucí personálního úseku nominovala na tato školení zaměstnance, kteří by měli předpoklady tato školení po čase převzít a lektorovat je sami. Jednalo by se hlavně o stávající lektory, popřípadě personalisty a některé přímé nadřízené. Tito zaměstnanci by po absolvování školení vypracovali pomůcky a společně by si na dvoudenním semináři objasnili, co pochytily, co jsou schopni předat dál a jakým způsobem. Po tomto semináři by měli být schopni tato školení na měkké dovednosti vést, čímž by se vynaložené prostředky na jejich školení

postupně vracely ve formě rozvoje dalších zaměstnanců bez potřeby drahých externích firem. Po určitém čase, by se tento systém mohl opakovat s jinými typy školení.

Společností, které nabízejí školení ušitá na míru, je mnoho. Mezi navrhovanými jsou dvě brněnské a to Santia, spol. s.r.o. a In Company Education, a.s. Obě mají dlouholetou praxi ve firemním vzdělávání a školí hlavně měkké dovednosti. Náklady na jednodenní školení pro 18 - 20 osob jsou u obou v rozmezích od 30 000 do 40 000 Kč, záleží na druhu školení, kvalifikaci lektora, úpravách školení pro potřeby společnosti a dalších aspektech. Pro SA je navrženo 5 typů školení měkkých dovedností, což by pro společnost znamenalo náklady ve výši 150 000 až 200 000 Kč, jednalo by se o jednorázově vynaloženou částku.

### **3.3 Koncept školení kariérního růstu**

Pro velké množství zaměstnanců je vedle mzdy motivací vědět za jakých podmínek a kam mohou kariérně růst. Na tyto otázky by jim firma měla být schopna odpovědět nebo spíš by jim měla dát určité vodítko k plánování jejich kariéry. Samotné plánování by mělo vycházet z konkrétního zaměstnance za pomoci jeho přímého nadřízeného či personalisty. Ovšem v této chvíli je personalistů ve společnosti STUDENT AGENCY málo při takovém množství pracovníků, takže personalista přichází v úvahu jen minimálně.

Společnost má vysokou míru fluktuace zaměstnanců, což je způsobeno vícero příčinami. Jednou z nich je vysoký podíl zaměstnávání pracovníků při škole na zkrácený úvazek či dohodu, tyto zaměstnanci se ve škole většinou profilují na odlišné pozice, kvůli kterým studují daný obor. Dalším důvodem jsou smlouvy na dobu určitou, kdy zaměstnanci ví, že jim smlouva končí, a tak mají větší motivaci k hledání jiného zaměstnání než zaměstnanci pracující na dobu neurčitou. Tato skutečnost vyplývá také z toho, že zaměstnanci pracující na dobu neurčitou mají svou pozici jistou, a tak je pro ně těžší opustit jisté místo. Třetím důvodem je minimální možnost kariérního růstu. Aktuálně jsou totiž vyšší pozice obsazovány lidmi, kteří se dle subjektivního dojmu nadřízeného na danou pozici hodí nebo dokonce lidmi zvenčí. Což má za následek finanční a časovou náročnost hledání nového zaměstnance, jeho školení aj. SA by proto

měla uvažovat o systému kariérního plánování, který by umožnil talentovaným zaměstnancům pracovat na svém kariérním růstu.

Kariérní plánování je oboustranně prospěšný nástroj, protože zaměstnancům dává možnost pracovat na sobě a společnosti umožňuje umístit správné lidi, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a přístupem na správné místo. Společnost obsadí důležité pozice a ukáže ostatním zaměstnancům, nejen že pracovat na sobě se vyplatí, ale také, že ji zajímá jejich rozvoj.

Návrh konceptu kariérního růstu by se měl dotknout všech zaměstnanců. Spouštěcím mechanismem pro kariérní plánování bude půlroční hodnocení výkonnosti a růstu. Přímý nadřízený má pro plánování kariéry zaměstnance v tomto formuláři nástroj uvedený na straně 62 pod číslem **IV. Profesní rozvoj**, kde se se zaměstnancem domlouvají na konkrétním cíli, potenciálu, nutnosti osvojení si nových dovedností a hlavně o časovém horizontu. Tyto podklady slouží k nominaci talentů, kteří v budoucnu využijí svůj potenciál na pozicích s větší zodpovědností. Na nominacích by se měli ovšem podílet i ostatní zaměstnanci a spolupracovníci, aby nebyly vnímány jako nominace oblíbenců nadřízených. Proto by zároveň s půlročním hodnocením výkonnosti a růstu měli mít také on-line možnost nominovat jednoho až tři zaměstnance, u nichž by uvedli důvod nominace, aby talenti měli větší pravděpodobnost se do zmiňovaného programu dostat. Výsledkem bude výběr zhruba 20 zaměstnanců, kteří budou zařazeni do zcela nového rozvojového programu s pracovním názvem **SA TALENT**.

Samotný program je navržen v následující struktuře čtyř úseků:

#### **I. Úsek - sebepoznání**

- zaměření na sebepoznání, typologii osobnosti, komunikaci, asertivitu, řízení vlastní kariéry
- celkové trvání úseku bude zhruba 18 hodin
- výstupem bude vytvoření vlastního rozvojového plánu na horizont následujících 3let, tento rozvojový plán bude obsahovat dílčí cíle, potřebné schopnosti a dovednosti a časový plán°

#### **II. Úsek – týmová spolupráce**

- zaměření na projektové řízení, prezentaci, týmovou spolupráci, popřípadě jiné odborné dovednosti

- celkové trvání úseku bude zhruba 20 hodin
- výstupem bude prezentace na zvolené téma

### **III. Úsek - projekt**

- zaměření na uvedení předchozích úseků do praxe
- celkové trvání úseku je individuální, dle domluvy účastníků programu
- výstupem bude týmový projekt na zvolené téma, který by byl přínosný společnosti

### **IV. Úsek – individuální rozvoj**

- zaměření na individuální rozvoj
- celkové trvání úseku je individuální
- výstupem bude týmový projekt na zvolené téma, který by byl přínosný společnosti

Čtvrtý úsek je do programu uveden spíše na okraj, aby jeho účastníci věděli, že s ním to nekončí, že nadále by měli na svých cílech pracovat, a že společnost s nimi do budoucna počítá. V rámci individuálního rozvoje může zaměstnanec dle svého profilu a kariérního plánu absolvovat další aktivity jako jsou rotace na jiných odděleních, kde by sledoval a popřípadě se i zapojil do jiného druhu práce. Nebo mu nadřízený může delegovat některý ze svých úkolů i s potřebnými kompetencemi, po splnění úkolu by získal od nadřízeného potřebnou zpětnou vazbu. Mezi tyto úkoly můžou patřit například náslechy do hovorů a vytvoření zpětné vazby, koordinace stewardů/ek, řešení nepříjemné stížnosti se zákazníkem aj. Další vhodnou aktivitou je zaškolování nebo koučování jiných zaměstnanců na obdobné pozici. Tato aktivita je velmi důležitá pro pracovníky s profilací na lektorování. Naopak pro talenty určené k budoucímu nástupnictví je velmi vhodné stínování manažerů.

SA TALENT bude sloužit k motivaci, stabilizaci i vzdělávání talentovaných zaměstnanců. Tato motivace by se postupně měla rozšířit i mezi nenominované zaměstnance, díky vzrůstající prestiži programu a viditelnosti zájmu ze strany společnosti.

## ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zabývala hodnocením zaměstnanců, jejich osobního rozvoje a kariérního růstu ve společnosti STUDENT AGENCY, s.r.o. Cílem práce bylo na základě analýzy současného stavu navrhnout změny v oblasti hodnocení zaměstnanců a hlavním výstupem bylo vypracování konceptu školení v oblasti kariérního růstu a osobního rozvoje.

Práce je rozdělena do tří částí. První část prohlubuje teoretické znalosti dané problematiky, a tudíž se věnuje hodnocení, firemnímu vzdělávání a kariérnímu růstu.

Následuje analytická část, kde je charakterizována analyzovaná společnost a na základě komunikace s personálním úsekem a vlastních zkušeností z pozice mystery shoppera popsán současný stav problematiky hodnocení a rozvoje. Podstatnou součástí analýzy současného stavu je dotazníkové šetření, kde jsou popsány výsledky výzkumu i jejich grafické vyjádření.

Na základě odpovědí z dotazníkového šetření jsou ve třetí části práce uvedeny návrhy a doporučení, které jsou rozděleny do tří oblastí. Tyto oblasti na sebe navazují a společně tak tvoří ucelený systém. Návrhy řeší největší problémy v současném systému hodnocení a rozvoje zaměstnanců jako jsou: nejednotný systém hodnocení, složitost případných hodnocení, zaměření se na minulost a neprůhledné možnosti kariérního rozvoje. V oblasti hodnocení je navržen jednoduchý hodnotící formulář zaměřený na budoucnost zaměstnance a jeho rozvoj. Formulář slouží jako podklad pro plánování osobního rozvoje a vzdělávání zaměstnance. Hodnotící pohovor spolu s formulářem mají pro STUDENT AGENCY za úkol vytipovat jedince, kteří by v budoucnu mohli být vhodnými kandidáty na jiný kvalifikovanější post.

Využitím těchto návrhů bude mít společnost k dispozici jednotný, jednoduchý a průhledný nástroj pro efektivnější řízení lidských zdrojů. Aktuálně záleží na společnosti STUDENT AGENCY, zda tyto návrhy přijme za své a realizuje je.

## LITERATURA

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, c2002, 856 s. Management (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2937-4.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 204 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 327 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0223-8.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1458-2.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-7261-168-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: překlad bestselleru Human resource champions*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: překlad bestselleru Human resource champions*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

VODÁK, Jozef. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-0449-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

STUDENT AGENCY. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2011 [cit. 2011-11-17]. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Student\\_Agency](http://cs.wikipedia.org/wiki/Student_Agency)



*DŮM PÁNŮ Z LIPÉ* [online]. 2009 [cit. 2011-11-08]. Současnost. Dostupné z: <http://www.dpl.cz/?node=221>

*Orbix* [online]. 2009 [cit. 2011-11-10]. O společnosti. Dostupné z: <http://www.orbix.cz/?node=145>

*REGIOJET* [online]. 2011 [cit. 2011-11-11]. Profil společnosti. Dostupné z: <http://www.regiojet.cz/cs/submenu/o-nas/profil-spolecnosti/>

*STUDENT AGENCY*, [online]. 2011 [cit. 2011-11-08]. Firemní profil 2011. Dostupné z: <http://www.studentagency.cz/o-nas/profil-spolecnosti/firemni-profil/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model procesu MBO .....	16
Obrázek 2: Model 360° zpětné vazby .....	20
Obrázek 3: Systém formování pracovních schopností .....	23
Obrázek 4: Fáze firemního vzdělávání .....	24
Obrázek 5: Prvky procesu realizace vzdělávání .....	26
Obrázek 6: Organizační struktura personálního úseku .....	37
Obrázek 7: Matice růstu a výkonnosti .....	63

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Navrhovaná rozvojová školení .....	66
---	----

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pracovní pozice .....	41
Graf 2: Délka pracovního poměru .....	42
Graf 3: Typ pracovního poměru .....	43
Graf 4: Vzdělání.....	43
Graf 5: Předchozí praxe .....	44
Graf 6: Současné studium či jiná práce .....	45
Graf 7: Věk .....	45
Graf 8: Pohlaví.....	46
Graf 9: Forma hodnocení .....	47
Graf 10: Četnost aktuálního hodnocení .....	47
Graf 11: Intervaly mezi hodnocením .....	48
Graf 12: Přehlednost dotazníků .....	49
Graf 13: Položky v dotazníku .....	49
Graf 14: Návrh nových kritérií hodnocení.....	50
Graf 15: Hodnotící pohovory.....	50
Graf 16: Silné a slabé stránky .....	51
Graf 17: Výsledek hodnotícího pohovoru .....	52
Graf 18: Přínos hodnotícího pohovoru .....	52
Graf 19: Důležitost osobního rozvoje.....	53
Graf 20: Dosavadní kariérní růst .....	54
Graf 21: Vliv na kariérní růst.....	55
Graf 22: Aktuální dovednosti .....	56
Graf 23: Budoucí dovednosti.....	56
Graf 24: Co přinese rozvoj.....	57
Graf 25: Možnosti kariérního růstu v rámci společnosti .....	58
Graf 26: Co je potřeba pro vysněnou pozici .....	59

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

aj. – a jiné

apod. – a podobně

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

HPP – hlavní pracovní poměr

Ing. - Inženýr

MBO – Management by Objectives (řízení podle cílů)

SA – STUDENT AGENCY, s.r.o.

SMART – Specific, Measurable, Accept, Realistic, Timed (specifický, měřitelný, přijatelný, realistický, časově ohraničený)

THP – Technickohospodářský pracovník

tzn. - to znamená

tzv. – tak zvaný

VUT – Vysoké Učení Technické v Brně

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník